

Estrategias competitivas y gestión deportiva

Una perspectiva de la Teoría Basada en Recursos aplicada al sector del fútbol

Julio Quispe
Department of Finance, Universidad ESAN, Lima, Perú, y

Jaime Rivera
CENTRUM-Católica, Lima, Perú

Estrategias competitivas y gestión deportiva

29

Received 24 May 2017
Revised 30 September 2017
Accepted 21 November 2017

Resumen

Propósito – Esta investigación utiliza la Teoría Basada en Recursos como base para un modelo que permite integrar las acciones organizacionales con las variables que pueden moderar, directa o indirectamente, su impacto en el alto desempeño de los clubes de fútbol.

Diseño/metodología/enfoque – Se desarrolla una contrastación empírica en tres fases. La primera fue la técnica de regresión lineal. En segundo lugar, un análisis multivariado de covarianza (MANCOVA) y el tercer procedimiento, una regresión por mínimos cuadrados en dos fases. El objetivo de usar estos dos últimos procedimientos fue evaluar el efecto conjunto de las variables independientes sobre las variables dependientes, así como los efectos de interacción entre las mismas.

Hallazgos – Se validan las relaciones, directas e indirectas, entre las variables organizacionales y decisionales previstas en el modelo. También se valida la importancia de las acciones promocionales del club, para lograr competitividad basada en su desempeño o resultados.

Limitaciones de la investigación/implicaciones – Investigaciones futuras se podrían replicar en otros países, usando muestras más grandes con técnicas estadísticas más complejas. También, se podría contrastar si las relaciones encontradas pueden variar según las culturas, o pueden usarse otras variables no contempladas en este estudio.

Implicaciones prácticas – El cuestionario usado es una fuente de información fiable para los directivos de marketing de los clubes de fútbol, puesto que las escalas pueden ser usadas como guías para evaluar y diagnosticar su potencial de competitividad basada en el desempeño.

Implicaciones sociales – Los clubes de fútbol tienen un desarrollo e impacto directo en la sociedad. Por ello, las implicancias en el club recaerán en el entorno cercano (aficionados y sociedad) a este.

Originalidad/valor – Esta investigación aporta varias contribuciones fundamentales a la literatura sobre la competitividad organizacional en el sector deportivo, con aplicación específica a los clubes de fútbol. Este es uno de los escasos estudios que muestran que la competitividad es el resultado de una dinámica motivacional y organizativa, y que el éxito de los clubes se basa en un fenómeno más complejo que solo la asistencia a los eventos. También, es una investigación en un país emergente, lo cual extiende la aplicabilidad teórica y práctica del fenómeno estudiado.

Palabras clave Autoexpresión, Identificación con el equipo, Intención de consumo, Promoción, Satisfacción del fan, Teoría Basada en Recursos

Tipo de artículo Artículo de investigación



© Julio Quispe and Jaime Rivera. Published in *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*. Published by Emerald Publishing Limited. This article is published under the Creative Commons Attribution (CC BY 4.0) licence. Anyone may reproduce, distribute, translate and create derivative works of this article (for both commercial and non-commercial purposes), subject to full attribution to the original publication and authors. The full terms of this licence may be seen at <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode>

Journal of Economics, Finance and Administrative Science
Vol. 23 No. 44, 2018
pp. 29-59
Emerald Publishing Limited
2077-1886
DOI 10.1108/JEFAS-05-2017-0067

1. Introducción

Actualmente, los equipos deportivos compiten por los consumidores que pudieran optar por asistir a otras opciones de entretenimiento disponibles (Longley, 2013). Esta situación ha sido reconocida desde hace décadas, pues, en lugar de competir dentro de un mercado limitado, las organizaciones deportivas tienden a rivalizar en un mercado de entretenimiento cada vez más amplio (Grauer, 1989). Esta situación competitiva se amplía porque la televisión permite que los espectadores puedan optar entre diversos deportes profesionales u otros tipos de programación procedentes de diversos lugares. Hecho que afecta los ingresos generados por los derechos a televisar los espectáculos deportivos y que, además, se considere que las organizaciones deportivas tengan que competir por diversos mercados, tanto locales como nacionales e internacionales (Noll, 1982).

En estas condiciones, en que el mercado es maduro, la retención de los clientes es considerada un elemento esencial de la gestión empresarial (Ahmad y Buttle, 2002), pues estos tienen un alto impacto en la cuota de mercado como en la rentabilidad de las empresas (Keaveney, 1995; Rust y Zahorik, 1993; Buttle, 2012).

Por lo tanto, en este contexto, la gestión estratégica es una de las áreas de mayor impacto en el funcionamiento y desarrollo de las organizaciones deportivas. Para lo cual, se requiere que los gestores deportivos desarrollen estrategias competitivas que les generen beneficios concretos a sus organizaciones (Jinga, 2015). Esta necesidad es mayor si se considera que elementos como la globalización o el creciente uso de las tecnologías de la información favorecen frecuentes e inciertos cambios en los mercados (Jackson *et al.*, 2003). La exigencia que poseen los clubes deportivos por obtener una ventaja competitiva se debe a que estos tienen problemas de viabilidad porque deben operar en mercados muy competitivos, con desaceleración económica y de escaso crecimiento (Ratten and Ferreira, 2016). Y esta situación es más crítica para los clubes de los países en vías de desarrollo.

Aunque el panorama ha presentado importantes retos estratégicos a los responsables de las organizaciones deportivas (Fink, 2013; Lera-López y Rapún-Garate, 2007), la integración de las estrategias competitivas en las actividades de las organizaciones deportivas es un tema explorado superficialmente por los académicos especializados en esta área de estudio (Ratten y Babiak, 2010).

Por este motivo, los académicos deben proveer a las organizaciones deportivas el conocimiento de cuáles son los factores que pueden administrar para mejorar su competitividad (Ferkins y Shilbury, 2010) y eficiencia (Babiak, 2007; Miragaia *et al.*, 2016).

Por ende, se considera que existe una oportunidad para investigar la relación entre las estrategias competitivas que pueden ser aplicadas a las organizaciones deportivas. Al respecto, la literatura indica que la teoría basada en recursos ha sido usada en investigaciones en organizaciones deportivas (Gerrard, 2003; Holcomb *et al.*, 2009; Smart y Wolfe, 2000; Sirmon *et al.*, 2008; Wolfe *et al.*, 2005; Wright *et al.*, 1995). Y aunque se han realizado importantes progresos para entender tanto los efectos directos de los recursos (Crook *et al.*, 2008) como su complementariedad (Adegbesan, 2009) sobre la creación de valor, aún queda por conocer cómo algunos recursos pueden moderar el desempeño organizacional (Lechner y Gudmundsson, 2012).

La contribución de este artículo es usar la teoría basada en recursos como base para un modelo que permite integrar las acciones organizacionales, con las variables que pueden moderar, directa o indirectamente, su impacto en el alto desempeño de los clubes de fútbol.

Por otro lado, en el Perú, el deporte de mayor aceptación popular es el fútbol (García, 2011). Al año 2012, los tres principales clubes de fútbol en este país (Universitario, Alianza Lima y Sport Boys) tenían grandes deudas con la administración tributaria peruana, que sumaban 190 millones de soles (La República, 2012). Ante esta coyuntura, el presente

artículo ayudará a los clubes peruanos de fútbol a entender cómo pueden usar las variables de nuestro modelo, para lograr un desempeño organizacional exitoso.

2. Revisión de la literatura y marco teórico

En esta parte se expone la teoría basada en recursos, así como las principales variables que han sido consideradas en el modelo a validar. Se analizan las acciones de Promoción comercial que pueden usar los clubes para influir en las variables decisionales de sus fans que impactan en el desempeño organizativo de los clubes de fútbol.

2.1 La teoría basada en recursos y las capacidades dinámicas

Según varios autores (Flagestad y Hope, 2001, Barney *et al.*, 2011; Slotegraaf *et al.*, 2003; Vorhies y Morgan, 2005) se podría afirmar que una de las principales teorías que presenta la literatura sobre las estrategias para obtener una ventaja competitiva sostenible, es la Teoría Basada en Recursos (TBR). Existen varias razones para justificar su amplia presencia en la literatura. La primera es que, aunque el razonamiento se originó en el área de la estrategia, ha encontrado uso generalizado en operaciones, recursos humanos, negocios internacionales y *marketing* (Wernerfelt, 2014). Por ello, la TBR se puede usar en varias áreas de *marketing* porque ofrece un marco para integrar múltiples y diferentes recursos que pueden explicar los efectos sinérgicos y diferenciales sobre el rendimiento, así como las contingencias asociadas con cada uno ellos (Fang *et al.*, 2011).

La segunda razón es que los investigadores, tanto en *marketing* como de gestión, sostienen que la TBR ofrece un paradigma unificador que sintetiza diversa literatura a través de diferentes perspectivas (Palmatier *et al.*, 2007). En resumen, la TBR se propone como una “teoría de las teorías” que podría resumir otras teorías en un marco único (Mahoney y Pandian, 1992; Peteraf, 1993). Esta importancia teórica se refleja en que el uso de TBR en la investigación de *marketing* ha aumentado en más de 500 per cent en la última década (Kozlenkova *et al.*, 2014).

La TBR es útil para explicar teóricamente la relación entre los recursos y las capacidades que requieren desarrollar y aplicar las empresas para obtener el éxito competitivo (Rumelt, 1984). Los recursos son el conjunto de insumos o *inputs* que usa la firma en su proceso de producción; pueden ser tangibles e intangibles, tales como capital, equipos, reputación, participación de mercado (Grant, 1991; Amit y Schoemaker, 1993). Estos mismos autores indican que las capacidades son las formas en que las organizaciones desarrollan sus recursos de manera combinada. Es decir, la habilidad para manejar los recursos.

Por lo tanto, la TBR ofrece conceptos que pueden ser aplicados por las organizaciones deportivas para obtener una ventaja competitiva basada en sus mercados. Al respecto, Levinthal y Myatt (1994) sugieren que muchas de las capacidades organizativas surgen, se refinan o deterioran como resultado de las actividades de mercadeo de los productos. Igualmente, Gimeno y Woo (1999) afirman que la investigación basada en TBR enfatiza que la sostenibilidad de una empresa depende de su capacidad para evitar que los rivales erosionen su posición en el mercado.

Como consecuencia, esta teoría permite integrar tanto el concepto de capacidades dinámicas como la perspectiva de competitividad basada en el mercado, propuesta por Day y Wensley (1988). Según estos autores, la ventaja competitiva debe ser considerada desde la perspectiva de los consumidores, pues estos son quienes determinan quiénes son los vencedores en el mercado (Kotler *et al.*, 1987).

Las capacidades dinámicas (CD), son un concepto definido por Teece *et al.* (1997) y se refiere a las prácticas que desarrollan las organizaciones para crear una nueva ventaja competitiva que responda a las cambiantes necesidades del mercado (Zaidi y Othman, 2014).

Así, las CD permiten a las empresas competir en sus mercados con las capacidades que poseen (O'Reilly y Tushman, 2008) y renovar la base de sus recursos de acuerdo con los cambios del mercado para crear una ventaja competitiva (Wu, 2010).

De esta manera, las CD están relacionadas intrínsecamente con el dinamismo del mercado (Eisenhardt y Martin, 2000) y se centran en la capacidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas para afrontar rápidamente los entornos cambiantes (Teece *et ál.*, 1997).

Cabe mencionar que el contexto teórico asociado a las CD no está exento de discusión y puntos de vista contradictorios. Por ejemplo, no hay consenso acerca de si las CD son patrones estructurados de actividad colectiva o son espontáneos y emergentes (Zollo y Winter, 2002; Winter, 2000; Rindova y Khota, 2001, Teece *et ál.*, 1997). Más aún, otros autores indican que la literatura todavía no ha explicado cómo la CD crea ventajas competitivas (Priem y Butler, 2001). Además, aunque los investigadores reconocen que las CD pueden contribuir positivamente al desempeño de las empresas, no hay evidencia empíricamente sólida en la literatura de investigación que respalde esta idea (Helfat *et ál.*, 2007). Como resultado de este panorama conceptual, todavía quedan investigaciones por realizar para definir qué son las CD (Wang y Ahmed, 2007; Protogerou *et ál.*, 2012).

Para esta investigación, las CD permiten obtener la ventaja competitiva mediante los antecedentes y los resultados organizacionales. Esta perspectiva facilita integrar la propuesta de Day y Wensley (1988) pues permite considerar los antecedentes organizacionales como fuentes de una ventaja competitiva. Para estos autores, las fuentes de ventaja son los recursos y habilidades superiores – que controla la empresa – y le permiten atender al mercado, mejor que la competencia. En este caso se asume que la política promocional implica la inversión de recursos de la empresa, así como el uso de habilidades de gestión para que las promociones sean exitosas. Davies (1992) las promociones pueden traducir las decisiones estratégicas en un tipo de posicionamiento que le permita a la institución desarrollar y mantener una ventaja competitiva. La cual se sostiene por la construcción de un flujo constante de promociones, que se apoyan entre sí, dentro de un plan estratégico. Asimismo, porque las promociones permiten construir un liderazgo por diferenciación o posicionamiento y son capacidades específicas de *marketing*, que capturan el acierto de las empresas para conectarse con sus clientes (Day, 1994, 2001).

Este supuesto es compatible con la propuesta de Day y Wensley (1988) sobre las posiciones de ventaja o la manera en que los antecedentes se transforman en capacidades y recursos, o resultados externos. Estos autores afirman que las fuentes generan posiciones de ventaja, que son la diferenciación o posicionamiento superior que se forma el mercado sobre la empresa, respecto de la competencia. Así, en esta investigación las posiciones de ventaja son los factores motivacionales de los seguidores (identificación con el equipo) que son formados por las promociones o antecedentes. Esta elección coincide con la imagen o reputación corporativa, como algunas de las capacidades externas propuestas por varios autores (Lado y Wilson, 1994; Verdin y Williamson, 1994) y pueden conseguirse por adecuadas actividades promocionales (Keller, 1993).

Los resultados del desempeño organizacional son los recursos y capacidades superiores obtenidas por las posiciones de ventaja y que constituyen obstáculos contra las ofensivas lanzadas por los competidores. Estos resultados son *inputs* para los resultados económicos financieros de los clubes.

En este caso, para la presente investigación el resultado está constituido por la tendencia a consumir más productos de sus clubes, así como la intención de acudir y ver los espectáculos deportivos en donde participen sus clubes preferidos.

2.2 Los antecedentes: las acciones de promoción comercial

La promoción ha sido definida como las actividades que complementan a la publicidad y a la venta personal (Watson y Barton, 1990). Esta definición ha sido ampliada por autores que indican que la promoción busca llamar la atención sobre un producto y/o refuerzan el mensaje de la publicidad e incluye todas las formas de comunicación, excepto relaciones públicas, venta personal o publicidad (Shimp y Craig Andrews, 2012). Asimismo, la promoción busca dar un impulso temporal a las ventas, a través de actividades tales como el cambio de cupones, muestras gratuitas, los dos por uno, etc. (Blythe, 2000). Dentro de este objetivo, se encuentran varios tipos de promociones, que basadas en el precio, buscan ofrecer una razón a corto plazo para la compra (Stafford y Faber, 2015). Por eso, la promoción de ventas es usada por las empresas, principalmente, para aumentar las ventas en el corto plazo por su capacidad amplia para influir, tanto en los consumidores como en todos los agentes de los mercados.

En el sector servicios se ha encontrado que las empresas han usado exitosamente las promociones de ventas para influir positivamente en la decisión de compra y de recompra de servicios de los consumidores (Bakirtaş, 2013). En cuanto a las razones de su influencia, la literatura coincide en señalar que esta variable puede impulsar la compra de un producto o servicio (Smith, 1993) porque afecta la percepción de precio, valor e intención de compra de los compradores (Munger y Grewal, 2001). Asimismo, por su importancia, se ha estudiado la influencia positiva de la promoción en el incremento de la imagen de marca (Anusha, 2016) y de la intención de compra (Chen *et al.*, 1998; Smith y Vogt, 1995). En el área deportiva, las escasas investigaciones también recomiendan usar medidas promocionales tales como el contacto con el equipo y descuentos en las entradas al estadio (Wakefield y Sloan, 1995).

En el consumo de deportes, Armstrong y Paretto Stratta (2004) estudiaron el impacto de las promociones en la asistencia a espectáculos deportivos y encontraron que estas podían influir en las motivaciones de los asistentes. Igualmente, Balwant Samra y Wos (2014) indicaron que el desarrollo de campañas de promoción y estrategias de *marketing* deportivo pueden ayudar a los clubes para impulsar la asistencia y consumo de sus deportes. Más aún, las promociones pueden ser empleadas por dichas organizaciones como un método de segmentación para aumentar los ingresos adicionales de sus fans, y así contrarrestar la competencia generada por el número creciente de opciones de entretenimiento.

2.3 Posiciones de ventaja: factores motivacionales de los seguidores

2.3.1 La identificación con el club. Existen varias definiciones de identificación con el club, y todas ellas coinciden en que, en general, los determinantes del consumo deportivo incluyen aspectos psicológicos y de pertenencia social, entre los que destacan las conexiones tribales y logros vicarios (Smith y Stewart, 2007), todos relacionados con la identificación del fan. De acuerdo con Gwinner y Swanson (2003), la identificación del fan puede ser influida por el prestigio percibido de pertenecer al club, al tipo de deporte, y al nivel de asociación o contacto con el club.

Asimismo, la identificación de estos con el club es un determinante importante para el consumo de los deportes (Koo y Hardin, 2008; Robinson *et al.*, 2004) y un apoyo poderoso para los equipos deportivos (Dalakas y Melancon, 2012).

En cuanto a las definiciones, este constructo es definido como la percepción de la conexión que tienen los fans con su club, y con los logros y errores de su equipo, como si fueran propios (Ashforth y Mael, 1989; Wann y Weaver, 2009). Asimismo, es el deseo de sentir una conexión o una afiliación con su equipo para disfrutar el deporte como una fuente de entretenimiento (James y Ross, 2004). Es el apoyo de los fans que sostiene la industria del deporte (Taylor, 1992). Pues, aunque hay placer cuando se ve por TV el desempeño del

equipo, la intensidad real proviene de la identificación del fan con su equipo mientras este se esfuerza por ganar (Whannel, 1992).

2.3.2 *La autoexpresión del fan.* Una definición amplia de la autoexpresión indica que es la percepción que tiene un consumidor del grado en que la marca específica aumenta el yo social y/o refleja el yo interior (Carroll y Ahuvia, 2006).

Este es un constructo que se presenta como una motivación importante para explicar la conducta de los fans deportivos (Wann *et al.*, 2001), pues el deporte es una actividad por la cual el cuerpo humano se autoexpresa (Sudo, 2001). La autoexpresión permite a los fans la oportunidad de sentirse bien cuando su equipo desarrolla un buen desempeño (Wann y Waddill, 2003) y por eso, este constructo es estudiado en la industria de la recreación (Gahwiler y Havitz, 1998; Kyle *et al.*, 2004; Kyle y Mowen, 2005) y es uno de los predictores importantes de asistencia a los espectáculos deportivos (Kahle *et al.*, 1996; Nassis y Theodorakis, 2008).

Dado que la autoexpresión se refiere al deseo que tiene una persona de representarse a sí misma (Kyle y Mowen, 2005), esto le permite oponerse a otras personas a través de su participación en una actividad (McIntyre y Pigram, 1992). Por eso, se ha encontrado que algunos fans suelen ver los partidos de fútbol como una actividad de recreación, mientras que para otros esta actividad es un medio que les permite la autoexpresión (Zetou *et al.*, 2013).

Por lo tanto, dado que la autoexpresión permite establecer una relación simbólica entre los fans con sus equipos, pues pueden manifestar su identidad propia (Wann *et al.*, 2000), el nivel en el cual un equipo es percibido como un medio de alta o baja autoexpresión influencia el interés de sus fans (Tsiotsou, 2010). Por tanto, los clubes deben comunicarse con sus fans, para que puedan ser percibidos como personalmente importantes y tengan un rol central en sus vidas (Alexandris y Tsiotsou, 2012).

2.3.3 *La satisfacción del fan.* Aunque desde hace décadas se ha estudiado el tema de la satisfacción del cliente (Cardozo, 1965), todavía no se encuentra amplio consenso en su definición (Giese y Cote, 2000; Liu y Zahao, 2012). Similar situación mencionan Biscaia *et al.* (2012) cuando indican que la formación de la satisfacción en el sector deportivo aún requiere un mayor estudio.

Por ejemplo, Oliver (1981) indica que los clientes forman su satisfacción respecto de un producto como resultado de las comparaciones subjetivas (o directas) entre sus expectativas y percepciones. También se define como el grado en que el seguidor percibe que el rendimiento de un producto o servicio cumple o supera las expectativas del cliente (Oliver, 1980; Spreng *et al.*, 1996). Asimismo, algunos autores indican que la satisfacción es la respuesta resultante de la comparación entre el desempeño de un producto con un estándar previo a la compra (Halstead *et al.*, 1994). Otros autores indican que la satisfacción es un precedente de la calidad percibida de un servicio (Parasuraman *et al.*, 1988). De acuerdo con diversos autores (Anderson y Fornell, 1994; Cheng *et al.*, 2011) en lo que parece haber acuerdo es en que la satisfacción es un importante predictor de la lealtad del cliente.

Para nuestro estudio, asumimos la literatura sobre la teoría de la satisfacción del cliente, que indica que los consumidores utilizan opiniones sobre el rendimiento esperado de un producto para determinar si va a hacer una compra (Miller, 1977). Esta definición de satisfacción está relacionada con las expectativas que usa el decisor como soporte cognitivo en su proceso evaluativo (Johnson *et al.*, 2001). El rol de las expectativas o predicciones que realiza el consumidor sobre los resultados del desempeño de un producto (Tse y Wilton, 1988) en la formación de la satisfacción ha sido estudiado por diversos autores y en diversas áreas (Zeithaml *et al.*, 1993; Del Bosque *et al.*, 2006). Esta perspectiva también está relacionada con el afecto a la marca, la que es definida como el potencial que tiene la marca

de evocar una respuesta emocional en sus consumidores, cuando la usen (Chaudhuri y Holbrook, 2001).

Para los clubes de fútbol es importante conocer el funcionamiento de este constructo, pues es la primera etapa en desarrollar la atracción de sus fans, ya que antes de establecer cualquier conexión psicológica con el equipo los fans deben decidir si un equipo les gusta más que otros (James, 2001). Más aún, se conoce que diversos estudios encuentran una relación positiva entre la satisfacción y la asistencia a los eventos deportivos (Laverie y Arnett, 2000; Trail *et al.*, 2005) y a la lealtad cognitiva (Madrigal, 1995; Bodet y Bernache-Assollant, 2011; Chiou y Droge, 2006).

2.4 Los resultados del desempeño organizacional

Para comparar el desempeño de los clubes de fútbol existen una serie de métricas, tanto financieras como no financieras. Según Deloitte (2016) en *The money league*, para clasificar a los clubes se usa su capacidad de generar ingresos a partir de la jornada (incluyendo las ventas de boletos y de entretenimiento corporativo), derechos de radiodifusión (incluyendo distribuciones de la participación en ligas domésticas, copas y competiciones de clubes europeos) y comerciales (incluyendo patrocinio, *merchandising*, *tours* por el estadio y otras operaciones comerciales).

Estos criterios coinciden con los propuestos por otras organizaciones. Según PWC (2011), el mercado deportivo consta de: I) patrocinios, que incluyen pagos para tener un producto asociado con un equipo, liga o evento y derechos de denominación; II) recaudación de ingresos por eventos deportivos en vivo, derechos para que las cadenas de televisión transmitan el espectáculo por cable, televisión, radio terrestre, radio por satélite, internet y dispositivos móviles y III) *merchandising*, que incluye la venta de productos con licencia con logotipos de equipos o ligas, parecidos a jugadores u otra propiedad intelectual.

A medida que las organizaciones deportivas basan su éxito económico en la compra repetida de las diversas fuentes de sus ingresos (*merchandising*, boletos, transmisión en medios, etc.), las estrategias que los clubes establecen con sus mercados para mantener estos ingresos tienen el potencial de proporcionarles una ventaja competitiva importante (Williams y Chinn, 2010).

2.4.1 Consumo de *merchandising*. La compra y exhibición de artículos con licencia de los equipos deportivos ha sido vista como un comportamiento común de los aficionados al deporte (Dionisio *et al.*, 2008; Kwon y Armstrong, 2006; Kim and James, 2016).

Asimismo, desde hace más de una década se reconoce que el *merchandising* representa una parte sustancial de los ingresos de los equipos profesionales de fútbol (Derbaix *et al.*, 2002). Por ejemplo, en el año 2015 el ingreso del mercado deportivo alcanzó los 20.07 mil millones de dólares (Statista, 2016).

Este fenómeno ha permitido a las organizaciones deportivas liberarse de depender de los ingresos obtenidos por la asistencia a los estadios (Burton, 1996; Gorman y Calhoun, 1994). Además, este mercado para los banderines, los sombreros, las camisetas, y otros artículos licenciados por los clubes, no solamente ha llevado a que los clubes incrementen sus beneficios, sino que también les permite fidelizar a los clientes (Williams y Chinn, 2010) y penetrar en los mercados globales (Cousens and Slack, 1996).

Esta importante práctica también ha sido reconocida por diversos autores, quienes han investigado distintos aspectos sobre su consumo. Por ejemplo, las razones por las que los fans adquieren el *merchandising* de los clubes deportivos (Apostolopoulou *et al.*, 2012), las percepciones sobre la calidad del producto y el fabricante (Kwak y Kang, 2009; Kwon *et al.*, 2008) y su influencia en la identificación del fan (Ahn *et al.*, 2012).

Se ha demostrado que los aficionados al deporte con altos niveles de identificación exhiben regularmente *merchandising* de su club (Wann y Branscombe, 1993), no solo para las ocasiones deportivas sino para uso regular (Kwon *et al.*, 2006). Asimismo, son más propensos a desarrollar compras impulsivas del *merchandising* de su equipo deportivo (Kwon y Armstrong, 2002).

2.4.2 Consumo de medios. Desde hace décadas se ha indicado que los clubes deportivos profesionales cada vez más dependen de los ingresos provenientes de las transmisiones por televisión y otros medios de comunicación (Bellamy, 1988; Chandler, 1991; Horowitz, 1978; Rowe, 1995). Sobre todo, cuando sus fans no pueden asistir a los juegos, estos verán los espectáculos por televisión y así contribuirán a sostener el billonario mercado de consumo deportivo (Ozanian *et al.*, 1995).

Una de las causas del crecimiento de la industria del deporte profesional ha sido la televisión (Whannel, 1992) y la radiodifusión (Zhang y Smith, 1997), en donde los fans constituyen un segmento bastante homogéneo para las empresas de televisión (Wilson, 1994), aunque ya desde hace décadas se ha apreciado una tendencia a incorporar más variedad de edades y de género (Hofacre y Burman, 1992).

El crecimiento se basa en una relación simbiótica entre el deporte y sus audiencias, ya que este construye las audiencias de televisión y otros medios de comunicación, y estas audiencias se constituyen en el motor económico de dichos medios (Wolfe *et al.*, 1997). Además, las diversas competiciones deportivas también han generado la competitividad entre las empresas de televisión por transmitir estos espectáculos (Leonard, 1993) y por el tiempo que venden a los publicistas de las empresas que también quieren impactar en este segmento (Turner and Shilbury, 1997).

Para los clubes deportivos es importante el uso de los medios, pues mejora y refuerza el contacto con sus fans, y crea una relación más personal cuando permite que estos pueden ver a sus jugadores favoritos e informarse de muchos aspectos sobre su club (Whannel, 1992).

Recientemente, se apreció una tendencia a incrementarse el consumo de los deportes a través de los medios de comunicación (Pritchard y Funk, 2006) y a adaptarse a las demandas de las nuevas generaciones de consumidores (Cleland, 2011), en donde los jóvenes aficionados al fútbol exigen que su experiencia con este deporte también se traslade a los dispositivos móviles y al uso de las redes sociales (Newsroom, 2016). Pero, aunque hay cambios en la tecnología, se mantiene la afirmación de que el éxito de los clubes deportivos profesionales se basa en la participación de sus fans a través de los nuevos medios (Loakimidis, 2010), pues estos generan fidelización (Walker *et al.*, 2010) y son el preámbulo de los beneficios económicos (Rahimizadeh *et al.*, 2012).

2.4.3 La intención de consume. La comprensión de las intenciones de los espectadores en cuanto a su consumo de deporte es importante para que los clubes puedan desarrollar estrategias exitosas (Aycan *et al.*, 2014). También, es crítica para el éxito financiero de las organizaciones deportivas, en donde el interés de los fans es vital para su participación económica (Dobie *et al.*, 2005).

Esta afirmación es apoyada por resultados de las investigaciones empíricas. Por ejemplo, se ha encontrado que las intenciones de los fans para participar en futuras acciones de consumo deportivo, dependen de la identificación con su equipo y de la satisfacción con el desempeño del mismo (Gray y Wert-Gray, 2012).

En la literatura de negocios, este constructo se ha operacionalizado como la intención de desarrollar conductas informales de comunicación entre consumidores, como el boca-a-boca favorable a la empresa (East *et al.*, 2008). Además de esta comunicación positiva, otros autores han sugerido la intención de recompra (Cronin *et al.*, 2000).

En el contexto de consumo de los deportes, las intenciones de comportamiento han sido conceptualizadas como un constructo multidimensional, que incluye la repetición de la intención de acudir, la intención de consumo de medios y la intención de compra de *merchandising* del club (Byon *et al.*, 2010; Fink *et al.*, 2002). A esta operacionalización también se agrega la intención de ir a espectáculos cercanos y futuros. Estas variables han sido usadas en otras culturas, en las cuales, también se ha validado su relación con la propensión al consumo deportivo (Won y Kitamura, 2007). Asimismo, dichas variables se mantienen a pesar de las diferencias de género, motivaciones y habilidades físicas de los fans (Byon *et al.*, 2011).

Así es que el estudio de las intenciones de consumo deportivo es vital para los clubes profesionales, cuyos beneficios económicos dependen del comportamiento de compra de sus fans. Por lo tanto, es importante entender el comportamiento del espectador y, específicamente, los factores que pueden tener influencia sobre sus intenciones futuras de consumo (Shapiro *et al.*, 2013).

3. Modelo propuesto e hipótesis

La Figura 1 muestra el modelo propuesto para indicar las variables organizativas (promoción), los factores motivacionales de los aficionados, así como las variables de desempeño o resultados de los clubes de fútbol. Las hipótesis entre las variables integradas en el modelo serán comentadas a continuación.

3.1 Influencia de las acciones promocionales en los factores motivacionales del fan

3.1.1 *Influencia de acciones promocionales en la autoexpresión.* Las promociones deben tener en cuenta los valores que impulsan la autoexpresión de los consumidores, pues existe una relación positiva entre ambas variables que puede ser usada por las empresas para incrementar la tendencia de compra en sus mercados (Johansson y Carlson, 2014; Schindler, 1989; Shimp, 2008). Esta relación se mantiene a pesar de los medios digitales usados para desarrollar las acciones promocionales y las diferencias en las características generacionales de los potenciales consumidores (Serazio, 2015), sobre todo porque los deportes son una

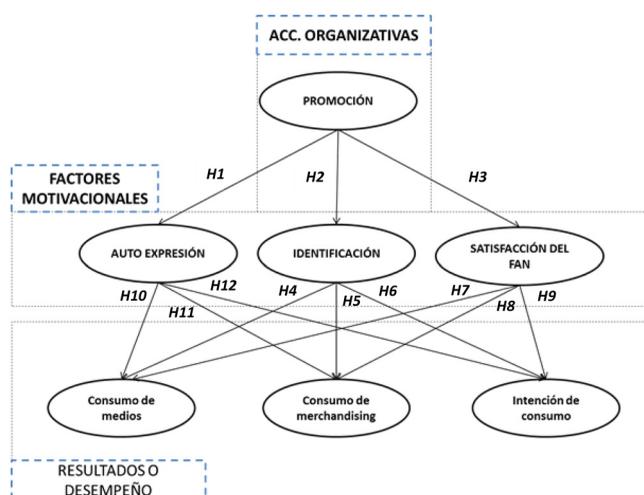


Figura 1.
Modelo e hipótesis propuestas

autoexpresión de los consumidores (Cashmore, 2000). Así, de acuerdo con las relaciones mencionadas anteriormente, elaboramos la siguiente hipótesis:

H1. A más nivel de acciones promocionales del club, se encontrará un mayor nivel de autoexpresión del fan.

3.1.2 Influencia de acciones promocionales en la identificación con el equipo. En diversas investigaciones se ha encontrado que la identificación del consumidor está muy asociada al contacto que este tiene con la organización (Bhattacharya *et al.*, 1995; Dutton *et al.*, 1994). Por tanto, a más formas de contactar a los consumidores y hacerles participar en los eventos de la organización, se encontrará una mayor identificación (Gwinner y Swanson, 2003). También se ha encontrado que las promociones, como comunicaciones del club, pueden ayudar a la construcción de la identificación del fan con su club (Pegoraro, 2010; Santomier, 2008). Esta afirmación se basa en que la información sobre los aspectos positivos del grupo con el cual uno se identifica, ayuda a mejorar el concepto de sí mismo (Wann y Branscombe, 1995) y puede reforzar la elección de un deporte o un club (Cobb-Walgren *et al.*, 1995).

Por lo tanto, si los clubes desean que sus fans se identifiquen con ellos, deben usar las campañas promocionales (Gwinner y Swanson, 2003; Fink *et al.*, 2002) para reforzar los vínculos emocionales que mantienen con sus seguidores (Funk y James, 2001). De esta manera, y teniendo en cuenta las relaciones mencionadas anteriormente, elaboramos la siguiente hipótesis:

H2. A más nivel de acciones promocionales del club, se encontrará un mayor nivel de identificación del fan con su equipo.

3.1.3 Influencia de acciones promocionales en la satisfacción del fan. Las promociones también ayudan a mejorar el placer del consumo de deportes. Esta afirmación se basa en que la satisfacción ocurre cuando las expectativas son cumplidas o excedidas por las empresas. Y las expectativas de satisfacción de los consumidores pueden ser influidas por las acciones de promoción comercial (Olshavsky y Miller, 1972; Eastman *et al.*, 2003).

Asimismo, porque se conoce que el fan no solo evalúa el evento en sí, sino que valora toda la satisfacción que está asociada a la experiencia deportiva (Smith y Stewart, 2007), la cual puede ser influida por las acciones promocionales (Irwin *et al.*, 2008). Igualmente, porque los diversos tipos de promoción influyen en los valores hedonistas que están relacionados a la satisfacción que se encuentra en la compra (Chandon *et al.*, 2000; Kwok y Uncles, 2005; Santini *et al.*, 2015). Por lo tanto, y de acuerdo con las relaciones mencionadas anteriormente, se formula la siguiente hipótesis:

H3. A más nivel de acciones promocionales del club, se encontrará un mayor nivel de satisfacción del fan.

3.2 Influencia de los factores motivacionales del fan en el desempeño del club

Desde hace décadas, varios autores han señalado la influencia de factores motivacionales con diversos aspectos relacionados al consumo deportivo (Cialdini *et al.*, 1976; Wann y Branscombe, 1993). Por ejemplo, un alto nivel de identificación del fan está asociado a altos beneficios económicos de su club (Fink *et al.*, 2002; Madrigal, 1995; Wakefield, 1995; Wann y Branscombe, 1993). A continuación, se presentan las relaciones entre las variables motivaciones y los criterios de desempeño que han sido incorporadas a nuestro modelo.

3.2.1 Identificación con consumo de medios. Según la literatura, existe una relación entre el nivel de identificación del fan con su equipo, con la tendencia a gastar más tiempo y dinero

en el proceso de ver a su equipo (Wann y Branscombe, 1993; Wann *et al.*, 1999). Esta afirmación es reforzada por (Greenwood *et al.*, 2006) quienes indican que los fans con alta identificación con su equipo muestran una mayor disposición a invertir altas cantidades de tiempo y dinero para ver jugar al equipo por televisión. Por este motivo, los fans con altos niveles de identificación con el equipo son claramente el segmento objetivo de los equipos deportivos, por el interés en seguir sus actividades (Sutton *et al.*, 1997) y que esto se traduce en un alto consumo de medios (Gau *et al.*, 2009):

H4. A mayor identificación con el club deportivo se encontrará un mayor nivel de consumo de medios.

3.2.2 Identificación y consumo de merchandising. Una revisión de la literatura existente muestra que desde hace décadas, Sutton *et al.* (1997) propusieron que los fans altamente identificados están más dispuestos a invertir dinero en un equipo con el que se identifican, particularmente en lo que se refiere a la compra de *merchandising* relacionada con dicho equipo. Por tanto, existe una asociación entre el nivel de identificación del fan con su equipo y la tendencia a gastar más dinero en la compra de este tipo de *merchandising* (Fink *et al.*, 2002; Madrigal, 1995; Wakefield, 1995; Wann y Branscombe, 1993). Esta asociación entre identificación del fan y su consumo de *merchandising*, ha sido validada por Gau *et al.* (2009) en el contexto deportivo, pero asociado a la calidad de servicio percibida:

H5. A mayor identificación con el club deportivo se encontrará un mayor nivel de consumo de merchandising.

3.2.3 Identificación e intención de consumer. La literatura muestra que investigaciones previas han señalado que un alto nivel de identificación del fan está relacionado con la probabilidad de que estos acudan a eventos en donde participa su equipo. Y que esta tendencia continúa a pesar de períodos de pobre desempeño deportivo (Madrigal, 1995; Wakefield, 1995; Wann y Branscombe, 1993). De acuerdo a Wann y Dolan (1994) y Wann (2006), los niveles de identificación de los fans pueden intervenir en las expectativas sobre el futuro desempeño de sus clubes, lo cual puede influir en su intención de consumo del espectáculo. Asimismo, las investigaciones han encontrado que la identificación con el equipo es un fuerte predictor del comportamiento del consumo de los fanáticos del deporte (Fink *et al.*, 2002, Pease y Zhang, 1996):

H6. A mayor identificación con el club deportivo se encontrará un mayor nivel de intención de consumir espectáculos deportivos.

3.2.4 Satisfacción del fan y consumo de medios. La relación entre los estados emocionales positivos y el consumo de medios ha sido indicada desde hace décadas (Mahony y Moorman, 1999). Asimismo, esta dependencia ha sido incorporada en un modelo de consumo deportivo en el cual el estado afectivo de satisfacción puede influir en el consumo de medios (Trail *et al.*, 2000). Aunque esta asociación fue validada parcialmente por Kim *et al.* (2009) en una investigación desarrollada en dos culturas, dado que solo en una de ellas encontró que la satisfacción es un predictor importante del consumo de medios. Sin embargo, posteriormente, Lee *et al.* (2016) encontraron una relación significativa entre la satisfacción y las intenciones de repetir el visionado y el consumo de la radiodifusión deportiva:

H7. A mayor satisfacción del fan con el club deportivo se encontrará un mayor nivel de consumo de medios.

3.2.5 *Satisfacción del fan y consumo de merchandising.* Esta relación ha sido mencionada por [Mahony y Moorman \(1999\)](#) cuando indicaron, hace décadas, que el estado emocional positivo tiende a que los fans incrementen el consumo del *merchandising* de su equipo. Posteriormente, [Kwon et al. \(2005\)](#) también apoyan esta relación y luego, [Trail et al. \(2000, 2003\)](#) proponen un modelo en el cual establecen una secuencia en donde el estado afectivo de los fans precede sus intenciones de consumir *merchandising*. Recientemente, [Yim et al. \(2014\)](#) desarrollaron una investigación para validar la influencia de la satisfacción de los fans en el consumo de *merchandising* licenciado por el club preferido:

H8. A mayor satisfacción del fan con el club deportivo se encontrará un mayor nivel de consumo de merchandising.

3.2.6 *Satisfacción del fan e intención de consume.* Aunque [McDonald \(2010\)](#) concluye que la relación entre la satisfacción y la intención de repetir la compra es compleja; pero, según [Bernhardt et al. \(2000\)](#) al parecer, la satisfacción del cliente, aunque no influye inmediatamente en las ventas y los beneficios, afecta la intención de los consumidores de volver en el futuro.

Al respecto, investigadores en diversos campos han confirmado una relación positiva entre la satisfacción y las intenciones de comportamiento de compra ([Anderson et al., 1994](#); [Grace y O'Cass, 2005](#); [Zhao et al., 2012](#)). Esta relación se basa en la premisa de que los clientes satisfechos tendrán más probabilidades de reutilizar o recomprar el servicio ([Gale, 1994](#); [Howat et al., 1999](#); [Philip and Hazlett, 1997](#)). Por lo tanto, según [Bitner et al. \(1990\)](#) y [Jones and Suh \(2000\)](#) la satisfacción general influye directamente en la probabilidad de que los clientes reutilicen el servicio.

En el sector deportivo también se encuentra esta relación, pues [Greenwell et al. \(2007\)](#), indicaron que una serie de generadores de satisfacción (ver el espectáculo y la calidad del equipo) refuerzan los motivos para consumir – en el futuro – este tipo de espectáculos. Otros autores, tales como [Murray y Howat \(2002\)](#) y [Hall et al. \(2010\)](#) también indican que la satisfacción es un motivo para la posibilidad de asistir a un evento deportivo. Igualmente, [Theodorakis et al. \(2013\)](#) en una investigación en Grecia, proporciona apoyo empírico con respecto a la relación entre la satisfacción del espectador y la influencia en sus intenciones de comportamiento. Pero, a pesar de estas investigaciones, la identificación y cuantificación entre la satisfacción y otros factores que inciden en la intención de compra es un área para desarrollar aún más ([McDonald et al., 2013](#)):

H9. A mayor satisfacción del fan con el club deportivo se encontrará un mayor nivel de intención de consumir espectáculos deportivos.

3.2.7 *Autoexpresión y consumo de medios.* Desde hace décadas, se ha indicado la necesidad de que los investigadores en el mercado deportivo incrementen su conocimiento sobre las razones que influyen en el consumo de medios, [Hofacre y Burman \(1992\)](#), [Armstrong \(2001\)](#). Siguiendo esa línea de estudio, [Liu et al. \(2010\)](#) usaron la teoría de usos y gratificación para entender la relación positiva entre la autoexpresión y la elección y uso de medios electrónicos de comunicación. Entre las principales razones, el consumo de medios permite una interacción entre el fan y su club ([Tachis y Tzetzis, 2015](#)). Otra de las razones para que la autoexpresión oriente al mayor consumo de medios es que los medios digitales permiten que los atletas se autoexpresen, y por tanto, los fans consideren que es una manera de estar en contacto con ellos ([Hutchins, 2011](#)). Y esta tendencia se incrementa dado que muchos deportistas han expandido su influencia más allá de su deporte y muestran interés en una variedad de actividades sociales y negocios ([Svensson et al., 2015](#)). Asimismo, el consumo de los medios permite a los fans que sientan que están activos en su relación con su club

(Clavio, 2008). Por tanto, investigaciones recientes en el sector deportivo han encontrado una relación positiva entre la autoexpresión y el consumo de cierto tipo de medios (Lewis *et al.*, 2017):

H10. A mayor autoexpresión se encontrará un mayor nivel de consumo de medios.

3.2.8 Autoexpresión y consumo de merchandising. El estudio de la autoexpresión para entender la compra de *merchandising* ya ha sido señalado desde hace décadas (Cialdini *et al.*, 1976). Entre las razones para establecer una asociación positiva entre ambas variables, se indica que la compra de *merchandising* —con licencia asociada a la marca del club— permite que sus fans se autoexpresen, establezcan relaciones sociales y puedan expresar sus sentimientos de apoyo (Derbaix *et al.*, 2002). Además, también se ha encontrado que, por la autoexpresión, los consumidores deportivos tienden a recomendar la compra del *merchandising* a otras personas y que refuerzan su intención de comprarlos de nuevo en el futuro (Papadimitriou y Apostolopoulou, 2015). Asimismo, se ha encontrado que esta relación positiva se mantiene tanto para los adultos como para los jóvenes (Holt, 1995; Summers *et al.*, 2007):

H11. A mayor autoexpresión se encontrará un mayor nivel de consumo de merchandising.

3.2.9 Autoexpresión e intención de consume. La autoexpresión es un indicador del significado que una actividad tiene para sus participantes y la medida en que esta contribuye a la autoimagen y a la identidad propia (Wiley *et al.*, 2000). Por eso, la autoexpresión se relaciona con la intención de viajar para acudir a ver jugar a sus equipos favoritos (Millward, 2006) y manifestar su intención de acudir a futuros espectáculos (Branscombe y Wann, 1991; Matsuoka *et al.*, 2003; Wann y Branscombe, 1993). Esta relación positiva entre ambas variables ha sido validada por diversos autores. Por ejemplo, Armstrong (2004) indicó que las oportunidades de autoexpresión que proporciona la experiencia de consumo deportivo influyen positiva y significativamente en la repetición de la asistencia a los espectáculos. Este tipo de relación también fue corroborada Liu *et al.* (2010) quienes encontraron que la autoexpresión está asociada positiva y significativamente a la intención de continuar consumiendo espectáculos deportivos:

H12. A mayor autoexpresión se encontrará un mayor nivel de intención de consumir espectáculos deportivos.

4. Metodología de la investigación

4.1 Descripción de la muestra

Para nuestra investigación, se colectó una muestra de 917 fans de fútbol, que residen en Lima, la capital de Perú (en Lima se concentra el 31.71 per cent de la población del país, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú a julio de 2016).

La muestra estuvo compuesta de 76.1 per cent de hombres y 23.9 per cent de mujeres. Esta diferencia porcentual entre hombres y mujeres es similar a la encontrada por otros autores, que han desarrollado investigaciones en otros países (Aycan *et al.*, 2014). Por edades, el 20.7 per cent entre 18-20 años; el 34.4 per cent entre 21-23 años, y el 44.9 per cent de más de 24 años. En cuanto al nivel de estudios, el 47.5 per cent sin estudios universitarios; el 21.5 per cent con licenciatura y el 10.5 per cent con postgrado, el 20.5 per cent de otros.

De acuerdo a la información disponible, la población podría considerarse como infinita. Según Libero.pe (2016), el club Alianza Lima tiene 12 millones 860 mil fans, el club

Universitario sigue con 9 millones 800 mil, mientras que Sporting Cristal tiene 4 millones 100 mil fans. Por lo tanto, la muestra de 917 respondientes tiene un error muestral de 3.2 per cent para un nivel de confianza de 95 per cent y un 3.6 per cent para un 97 per cent de confianza.

4.2 Descripción del cuestionario usado

En esta parte exponemos el cuestionario usado (ver Anexo 3) para medir todas las variables de nuestro modelo. Considerando la originalidad de nuestra investigación y la escasez de antecedentes en países en vías de desarrollo, todas las variables siguieron un procedimiento similar: revisión de la literatura, elaboración de ítems, discusión con profesores de gestión y con fans de clubes de fútbol profesional. Para la redacción de los ítems se examinaron varias escalas que han sido usadas en investigaciones pasadas para evaluar los motivos que tienen los fans para observar y/o acudir a espectáculos deportivos (Wann, 1995; Kahle *et al.*, 1996; Trail y James, 2001; James y Ross, 2002, 2004; Gau *et al.*, 2009).

Para evaluar las variables de nuestro modelo se usaron escalas de intervalo, donde: (1) Nada (3) Algo y (5) Mucho.

4.2.1 *La variable “promoción”*. Esta variable fue evaluada con 11 ítems que son propuestos por la literatura como las acciones que pueden usar los clubes para incrementar en sus fans el consumo deportivo (Aminiroshana *et al.*, 2014; Irwin *et al.*, 2008; Yoo *et al.*, 2000). Las respuestas fueron evaluadas con una escala en donde: (1) Nada (3) Algo (5) Mucho.

Se aplicó un análisis factorial a los 11 ítems, los cuales fueron agrupados en un solo factor que explicaba el 70,34 per cent de la varianza (KMO 0,967); Bartlett Test = 9141,060, $p < 0.0000$). El índice Alpha Cronbach de 0.958 muestra una alta fiabilidad de esta escala.

4.2.2 *La variable “Consumo de Merchandising”*. El consumo de merchandising fue evaluado con 5 ítems que fueron adaptados de escalas usadas en investigaciones previas (James y Ross, 2004, Trail *et al.*, 2003) y que habían mostrado buenas propiedades psicométricas, además de la revisión de la literatura sobre esta variable (Derbaix *et al.*, 2002; Mason, 1999). Las respuestas fueron evaluadas con una escala en donde: (1) Nada (3) Algo (5) Mucho. Se aplicó un análisis factorial a todos los 5 ítems, los cuales fueron agrupados en un solo factor que explicaba el 66.15 per cent de la varianza (KMO 0.862); Bartlett Test = 2144,738, $p < 0.0000$). El índice Alpha Cronbach de 0.871 muestra una buena fiabilidad de esta escala.

4.2.3 *La variable “identificación”*. Esta variable, la identificación con el equipo, incluyó cuatro ítems que fueron adaptados de escalas usadas en investigaciones previas y que habían mostrado buenas propiedades psicométricas, además, de la revisión de la literatura sobre esta variable (James y Ross, 2002, Gau *et al.*, 2009; Wann y Branscombe, 1993). Las respuestas fueron evaluadas con una escala en donde: (1) Nada (3) Algo (5) Mucho. Se aplicó un análisis factorial a los cuatro ítems, los cuales fueron agrupados en un solo factor que explicaba el 73.170 per cent de la varianza (KMO 0.827); Bartlett Test = 1911,590, $p < 0.0000$). El índice Alpha Cronbach de 0.877 obtenido por esta escala muestra una buena fiabilidad.

4.2.4 *La variable “consumo de medios”*. La variable consumo de medios fue evaluada con tres ítems, que fueron adaptados de las escalas usadas por diversos autores o sugeridos por la literatura en el tema (James y Ross, 2002, Cleland, 2011, Lauria, 2011). Las respuestas fueron evaluadas con una escala en donde: (1) Nada (3) Algo (5) Mucho. Se aplicó un análisis factorial a los tres ítems, los cuales fueron agrupados en un solo factor que explicaba el 74.36 per cent de la varianza (KMO 0.721); Bartlett Test = 1017,193, $p < 0.0000$). El índice Alpha Cronbach de 0.827 obtenido por esta escala muestra una buena fiabilidad.

4.2.5 La variable “*intención de consumo*”. Esta variable, la intención de consumir, incluyó diez ítems que fueron adaptados de escalas usadas en investigaciones previas y que habían mostrado buenas propiedades psicométricas; además de la revisión de la literatura sobre esta variable (Aycan *et al.*, 2014; Fink *et al.*, 2002; Kim *et al.*, 2011; Sierra *et al.*, 2012). Se aplicó un análisis factorial a los diez ítems, los cuales fueron agrupados en un solo factor que explicaba el 61.98 per cent de la varianza (KMO 0.941); Bartlett Test = 5807,835, $p < 0.0000$). Las respuestas fueron evaluadas con una escala en donde: (1) Nada (3) Algo (5) Mucho. El índice Alpha Cronbach de 0.931 obtenido por esta escala muestra una buena fiabilidad.

4.2.6 La variable “*autoexpresión*”. Esta variable fue evaluada con cinco ítems que se obtuvieron de la literatura, que usa esta variable en diferentes tipos de estudios (Alexandris y Tsiotsou, 2012; Wiley *et al.*, 2000; Richins, 1994; Sierra and Hyman, 2011). Las respuestas fueron evaluadas con una escala en donde: (1) Nada (3) Algo (5) Mucho. Se aplicó un análisis factorial a los cinco ítems, los cuales fueron agrupados en un solo factor que explicaba el 63.54 per cent de la varianza (KMO 0.828); Bartlett Test = 2014,476, $p < 0.0000$. El índice Alpha Cronbach de 0.856 muestra una buena fiabilidad de esta escala.

4.2.7 La variable “*satisfacción del fan*”. La operacionalización de esta variable se desarrolló a partir de las propuestas de los diversos autores citados en nuestro cuadro teórico (Anderson *et al.*, 1994; Cheng *et al.*, 2011; Johnson *et al.*, 2001; Del Bosque *et al.*, 2006). Por lo tanto, se generaron cuatro ítems para evaluar la satisfacción como predictor de la lealtad y como expectativa que usa el decisor como soporte de su proceso evaluativo. Se utilizó una escala de intervalo, donde: (1) Nada (3) Algo y (5) Mucho. Se aplicó un análisis factorial a los cuatro ítems, los cuales fueron agrupados en un solo factor que explicaba el 71.18 per cent de la varianza (KMO 0.886); Bartlett Test = 2620,976, $p < 0.0000$. La escala usada para medir esta variable obtuvo un índice Alpha de Cronbach de 0.898.

5. Resultados

En la *Tabla I* se presenta un resumen general de los promedios, desviaciones estándares y correlaciones. Al inspeccionar la matriz de correlación se encontró que las correlaciones entre las variables no tienen variación, pues todas las relaciones fueron estadísticamente significativas. Al evaluar la multicolinealidad entre las variables, se encontró que casi todas las correlaciones están debajo de 0.80, lo que sugiere que no existe multicolinealidad en los datos (Grewal *et al.*, 2004).

Elaboración propia.

Considerando la naturaleza descriptiva exploratoria del presente estudio, se usó el paquete estadístico SPSS 21 para desarrollar tres procedimientos para analizar los datos y validar las hipótesis planteadas en el modelo. El primero fue la técnica de regresión lineal. El segundo fue un análisis multivariado de covarianza (MANCOVA) y el tercer procedimiento

Variables	Promedio	D. estándar	1	2	3	4	5	6
1.Promoción	3.33	1.08		0.589**	0.470**	0.492**	0.660**	0.531**
2.Autoexpresión	3.56	0.97	0.589**		0.650**	0.643**	0.750**	0.649**
3.Identificación	3.81	0.92	0.470**	0.650**		0.808**	0.660**	0.807**
4.Consumo de medios	3.76	0.97	0.492**	0.643**	0.808**		0.663**	0.754**
5.Consumo de <i>merchandising</i>	3.37	1.04	0.660**	0.750**	0.660**	0.663**		0.672**
6.Satisfacción del fan	3.73	0.89	0.531**	0.649**	0.807**	0.754**	0.672**	
7.Intención de consumir	3.58	0.89	0.639**	0.851**	0.739**	0.741**	0.817**	0.797**

Notes: * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.000$

Tabla I.
Medidas descriptivas y de asociación entre las variables

fue una regresión por mínimos cuadrados en dos fases. El objetivo de usar estos dos últimos procedimientos fue evaluar el efecto conjunto de las variables independientes sobre las variables dependientes, así como los efectos de interacción entre las mismas.

Así, en una primera fase, se estimaron regresiones lineales para analizar cada una de las relaciones previstas. Los resultados mostrados en la [Tabla II](#) sugieren una validación de las hipótesis. Es decir, que las variables dependientes pueden ser pronosticadas por las independientes y que las relaciones son significativas según las direcciones formuladas por nuestro modelo teórico.

Elaboración propia.

Así, se validó la *H1*, puesto que la promoción predice el 34.7 per cent de la varianza de la autoexpresión, con un $F = 487.22$ con un nivel de significancia de $p < 0.000$. Por lo tanto, según este primer análisis se cumpliría que las acciones promocionales que desarrolla el club (promoción) influye en la autoexpresión.

Asimismo, la *H2* fue validada, ya que la promoción predice el 22.1 per cent de la identificación con un $F = 259.11$ y una significancia de $p < 0.000$. También se validó la *H3*, debido a que la promoción predice el 28.2 per cent de la varianza de la satisfacción del fan, con un $F = 359.07$ a un nivel de significancia de $p < 0.000$.

Asimismo, las *H4*, *H5* y *H6* que relacionan la variable identificación con las variables consumo de medios, consumo de *merchandising* e intención de consumo, respectivamente, se validan. Esto, debido a que la variable identificación predice el 65.2 per cent de la varianza de la variable consumo de medios a un nivel de significancia de $p < 0.000$. De igual manera, la identificación predice el 43.5 per cent de la varianza del consumo de *merchandising* con una significancia de $p < 0.000$. Adicionalmente, la identificación predice el 54.6 per cent de la varianza de la intención de consumo a un nivel de significancia de $p < 0.000$. Los F obtenidos son de 1723.62; 705.73 y 1102.38 en la relación de la identificación con consumo de medios, consumo de *merchandising* e intención de consumo, respectivamente.

Por otro lado, las *H7*, *H8* y *H9*, que relacionan la satisfacción del fan con las variables consumo de medios, consumo de *merchandising* e intención de consumo, respectivamente, se validan. Esto, porque la variable satisfacción del fan predice el 56.8 per cent de la varianza de la variable consumo de medios con una significancia de $p < 0.000$. Así, la satisfacción del fan predice el 45.1 per cent de la varianza del consumo de *merchandising* con un nivel de significancia de $p < 0.000$. Asimismo, la satisfacción del fan predice el 63.5 per cent de la varianza de la intención de consumo a una significancia de $p < 0.000$. Los F obtenidos son de

Tabla II.
Valor de los
parámetros
estimados para las
relaciones
pronosticadas

Hipótesis	Relaciones pronosticadas (→)		R^2 Adjusted	F	Sig t
<i>H1</i>	Promoción	Autoexpresión	0.347	487,222	0.000
<i>H2</i>	Promoción	Identificación	0.221	259,108	0.000
<i>H3</i>	Promoción	Satisfacción	0.282	359,072	0.000
<i>H4</i>	Identificación	Consumo de medios	0.652	1723,621	0.000
<i>H5</i>	Identificación	Consumo de <i>merchandising</i>	0.435	705,725	0.000
<i>H6</i>	Identificación	Intención de consumo	0.546	1102,380	0.000
<i>H7</i>	Satisfacción	Consumo de medios	0.568	1202,844	0.000
<i>H8</i>	Satisfacción	Consumo de <i>merchandising</i>	0.451	752,235	0.000
<i>H9</i>	Satisfacción	Intención de consumo	0.635	1589,207	0.000
<i>H10</i>	Autoexpresión	Consumo de medios	0.413	643,328	0.000
<i>H11</i>	Autoexpresión	Consumo de <i>merchandising</i>	0.562	1177,260	0.000
<i>H12</i>	Autoexpresión	Intención de consumo	0.724	2405,909	0.000

1202.84; 752.23 y 1589.21 en la relación de la satisfacción del fan con consumo de medios, consumo de *merchandising* e intención de consumo, respectivamente.

Finalmente, las *H10*, *H11* y *H12*, que relacionan la autoexpresión con las variables consumo de medios, consumo de *merchandising* e intención de consumo se validan. La autoexpresión predice el 41.3 per cent de la varianza del consumo de medios a un nivel de significancia de $p < 0.000$. En esa misma línea, la autoexpresión predice el 56.2 per cent de la varianza del consumo de *merchandising* con un nivel de significancia de $p < 0.000$. Por último, la autoexpresión predice el 72.4 per cent de la varianza de la intención de consumo a un nivel de significancia de $p < 0.000$. Los F obtenidos son de 643.33; 1177.26 y 2405.91 en la relación de la autoexpresión con consumo de medios, consumo de *merchandising* e intención de consumo, respectivamente.

Todas las regresiones entre estas variables cumplieron el supuesto de independencia, respecto de la variable dependiente, dado que el valor del test de Durbin-Wattson, en todas las relaciones tuvo valores superiores a 1.5 e inferiores a 2.5.

Posteriormente, se eligió el MANCOVA (en lugar de un modelo de ecuaciones estructurales) porque el análisis de las varianzas es una técnica apropiada para validar teorías que están en sus etapas tempranas de desarrollo. Tal como es el estado teórico y empírico que existe sobre la gestión aplicada al sector deportivo, que es el tema que estamos presentando en nuestro modelo. Según Pedhauzer y Schmelkin (1991), este procedimiento es recomendado cuando se desea investigar la presencia de relaciones entre las variables, más que la fuerza de las mismas. Siguiendo a estos autores, si los primeros resultados son significativos, entonces es apropiado desarrollar análisis de regresión para cada variable dependiente, procedimiento que se ha seguido en esta investigación.

Se realizó una prueba MANCOVA para estimar el efecto de las variables independientes (auto-expresión, identificación y satisfacción del fan) en cada variable dependiente (consumo de medios, consumo de *merchandising* e intención de consumo), después de considerar el efecto de la variable promoción.

Los resultados del MANCOVA, que son presentados en la Tabla III, indican el efecto significativo global en las variables dependientes después de añadir la variable promoción. En dicha tabla se aprecia que la asociación entre las variables dependientes y las independientes es fortalecida, después de que la variable promoción es considerada. Pues, cuando esta variable es incluida, las diferencias en las variables independientes todavía representan el 87 per cent de la varianza ($1-\lambda$) de las variables dependientes. Este resultado es apoyado por los R al cuadrado ajustados que se encuentran en cada una de las mismas (0.89; 0.87; 0.92, respectivamente). La prueba de esfericidad de Bartlett (Chi-cuadrado = 153,52904, Sig. = 0,0000) indicaría la adecuación de los datos usados en el modelo.

Variable dependiente	Consumo de medios (a)	MANCOVA F		Mancova Wilki's λ
		Consumo de merchandising (b)	Intención de consumir (c)	
Autoexpresión del fan	8.375***	16.164***	25.740***	0.125***
Identificación con el equipo	18.326***	4.485***	2.001*	
Satisfacción del fan	6.209***	4.716***	12.571***	
Promoción	4.108*	38.039***	22.148***	

Notes: * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.000$; a. R al cuadrado ajustada = 0.899; b. R al cuadrado ajustada = 0.877; c. R al cuadrado ajustada = 0.920

Tabla III.
Relación entre las variables dependientes e independientes, considerando el efecto de la promoción

Por lo tanto, además de validar las hipótesis propuestas en el modelo (una a una y mediante las regresiones lineales), estos hallazgos indican que cuando se incrementa el nivel de las acciones promocionales de la empresa, estas a su vez están asociadas positivamente a las variables motivacionales de los fans, y estas a las variables de desempeño de sus clubes.

Como tercer procedimiento, y para analizar la dirección y el nivel de estas influencias, se realizó un análisis de regresión de mínimos cuadrados en dos etapas con el paquete estadístico SPSS. Se estimaron tres modelos de manera separada para analizar la contribución de las variables al R^2 de cada variable dependiente (consumo de medios, consumo de *merchandising* e intención de consumo). Las variables motivacionales (autoexpresión, identificación y satisfacción del fan) se usaron como predictoras e instrumentales, y la promoción como variable instrumental.

Los resultados contenidos en la [Tabla IV](#) apoyan el análisis previo (regresiones y MANCOVA) y validan las hipótesis del modelo. También confirman que las acciones promocionales desarrolladas por los clubes influyen en el nivel de las variables de los fans, lo que finalmente influye en el nivel de las variables de desempeño del club.

6. Conclusiones e implicaciones

La presente investigación relaciona las actividades de promoción que desarrollan los clubes deportivos hacia sus aficionados para determinar si impactan en la autoexpresión, en la identificación del club y en la satisfacción que tienen los aficionados. Asimismo, se analiza cómo influyen estas tres variables en el desempeño o los resultados de los clubes de fútbol a través del consumo de medios, consumo de *merchandising* y la intención de consumo.

El impacto directo —y por separado— de las promociones en las variables personales ha sido encontrado bajo, pero altamente significativo ($p < 0.000$). Por lo tanto, dado el estado de la literatura, se puede concluir que se validan inicialmente las hipótesis, pero se requiere un mayor estudio de las variables incluidas en las mismas. Aunque cabe indicar que las promociones incrementan su impacto en el modelo cuando interactúan con otras variables independientes, tal como se encuentra con los otros dos procedimientos usados para la validación del modelo (MANCOVA y regresión por mínimos cuadrados en dos fases).

Nuestra investigación es una contribución a la bibliografía que indica que la gestión estratégica es una de las áreas de mayor impacto en el funcionamiento y desarrollo de las organizaciones deportivas. Y que por el contexto complejo y competitivo en donde operan los clubes, se requiere que los gestores deportivos cuenten con estrategias competitivas para obtener alto desempeño, en términos de posicionamiento ante sus seguidores y en términos

Tabla IV.
Regresión por
mínimos cuadrados
en dos fases en las
variables de
desempeño del club

Tipo de variable	Variable	R^2 ajustado	R^2 ajustado	R^2 ajustado
Dependiente	Consumo de medios	0.694	Consumo de <i>merchandising</i>	0.628
Predictor e instrumental	Identificación			Intención de consumo
Predictor e instrumental	Autoexpresión			
Predictor e instrumental	Satisfacción			
Instrumental	Promoción			
Error de la estimación		0.538		0.635
F		693,260		516,453
Sig.		0.000		0.000
				0.370
				1476,343

económicos (Jinga, 2015; Ratten y Ferreira, 2016). Por lo tanto, nuestro estudio brinda a los gestores el conocimiento de cuáles son los factores que pueden administrar para mejorar su competitividad. Asimismo, las escalas con alto nivel de fiabilidad, así como la validación estadística de las influencias entre las variables que pueden ser administradas por los gestores, es una contribución empírica de nuestra investigación.

Desde una perspectiva teórica, nuestra investigación provee información que responde a los autores (Ratten y Babiak, 2010) que demandan la necesidad de un mayor estudio de cómo integrar las estrategias competitivas en las actividades de las organizaciones deportivas. Al respecto, hemos usado como base conceptual la teoría basada en recursos, la cual ha sido empleada en investigaciones en organizaciones deportivas. Pero, según algunos autores (Lechner y Gudmundsson, 2012) todavía queda por conocer cómo algunos recursos pueden moderar el desempeño organizacional. De acuerdo con el modelo contrastado, se puede considerar que brindamos un primer aporte a esta demanda. Más aún, desde una perspectiva de las capacidades dinámicas, en nuestra investigación se ha validado que las organizaciones deportivas pueden usar recursos y capacidades para conseguir posiciones de ventaja que generan nuevos recursos y capacidades, que anteceden a los beneficios económicos que necesitan los clubes para su buen desempeño.

Los resultados obtenidos muestran el impacto de las variables independientes sobre las dependientes. Con esta información, los directivos de los clubes de fútbol podrán dirigir sus estrategias hacia acciones de promoción que les genere identificación con el club y satisfacción para incrementar el consumo de los aficionados.

Como propuesta para futuras investigaciones, se sugiere incorporar más variables psicológicas y organizativas al modelo, pues la competitividad basada en el mercado parece responder a una dinámica compleja. Por ello, se debe usar otro tipo de técnicas estadísticas, como ecuaciones estructurales, para identificar las múltiples relaciones que se pueden establecer entre ellas.

Referencias

- Adegbesan, A. (2009), "On the origins of competitive advantage: strategic factor markets and heterogeneous resource complementarity", *Academy of Management Review*, Vol. 34 No. 3, pp. 463-475.
- Ahmad, R. y Buttle, F. (2002), "Customer retention management: a reflection of theory and practice", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 20 No. 3, pp. 149-161.
- Ahn, T., Suh, Y., Lee, J. y Pedersen, P. (2012), "Sport fans and their teams' redesigned logos: an examination of the moderating effect of team identification on attitude and purchase intention of team-logoed merchandise", *Journal of Sport Management*, Vol. 27 No. 1, pp. 11-23.
- Alexandris, K. y Tsiotsou, R. (2012), "Segmenting soccer spectators by attachment levels: a psychographic profile based on team self-expression and involvement", *European Sport Management Quarterly*, Vol. 12 No. 1, pp. 65-81.
- Aminiroshana, Z., Sharifianb, E. y Siyadata, S. (2014), "Sport promotion and sales management", *Management Science Letters*, Vol. 4 No. 6, pp. 1177-1180.
- Amit, R. y Schoemaker, P. (1993), "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, Vol. 14 No. 1, pp. 33-46.
- Anderson, E. y Fornell, C. (1994), "A customer satisfaction research prospectus", *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, Vol. 14 No. 1, pp. 239-266.
- Anderson, E., Fornell, C. y Lehmann, D. (1994), "Customer satisfaction, market share, and profitability: findings from Sweden", *Journal of Marketing*, Vol. 58 No. 3, pp. 53-66.
- Anusha, K.S. (2016), "Brand a marketing mix: a review", *Journal of Global Economics*, Vol. 4 No. 3, pp. 1-4.

- Apostolopoulou, A., Papadimitriou, D., Synowka, D. y Clark, J. (2012), "Consumption and meanings of team licensed merchandise", *International Journal of Sport Management and Marketing*, Vol. 12 Nos 1/2, pp. 93-110.
- Armstrong, K. (2001), "Creating multicultural sport spectating experiences: marketing the sociology of sport consumption", *International Journal of Sport Management*, Vol. 2 No. 3, pp. 183-204.
- Armstrong, K. (2004), "Self, situations, and sport consumption: an exploratory study of symbolic interactionism", *Journal of Sport Behavior*, Vol. 30 No. 2, pp. 111-129.
- Armstrong, K. y Paretto Stratta, T. (2004), "Market analyses of race and sport consumption", *Sport Marketing Quarterly*, Vol. 13 No. 1, pp. 7-16.
- Ashforth, B. y Mael, F. (1989), "Social identity theory and the organization", *Academy of Management Review*, Vol. 14 No. 1, pp. 20-30.
- Aycan, A., Kiremitci, O., Demiray, E. y Gencer, R. (2014), "Determining team identification, service quality perceptions, and sport consumption intentions of professional soccer spectators: an investigation of gender differences", *The Sport Journal*, Vol. 5, pp. 1-3.
- Babiak, K. (2007), "Determinants of interorganizational relationships: the case of a canadian nonprofit sport organization", *Journal of Sport Management*, Vol. 21 No. 3, pp. 338-376.
- Bakirtaş, H. (2013), "Impact of sales promotion on purchase decision of consumers: an application in tourism sector", *Journal of Human Sciences*, Vol. 10 No. 1, pp. 676-694.
- Balwant Samra, B. y Wos, A. (2014), "Consumer in sports: fan typology analysis", *Journal of Intercultural Management*, Vol. 6 No. 4, pp. 263-288.
- Barney, J., Ketchen, D. y Wright, M. (2011), "The future of resource based theory: revitalization or decline?", *Journal of Management*, Vol. 37 No. 5, pp. 1299-1315.
- Bellamy, R. (1988), "Impact of the television marketplace on the structure of major league baseball", *Journal of Broadcasting and Electronic Media*, Vol. 32 No. 1, pp. 73-87.
- Bernhardt, K., Donthu, N. y Kennett, P. (2000), "A longitudinal analysis of satisfaction and profitability", *Journal of Business Research*, Vol. 47 No. 2, pp. 161-171.
- Bhattacharya, C.B., Rao, H. y Glynn, M.A. (1995), "Understanding the bond of identification: an investigation of its correlates among art museum members", *The Journal of Marketing*, Vol. 59 No. 4, pp. 46-57.
- Biscaia, R., Correia, A., Rosado, A., Maroco, J. y Ross, S. (2012), "The effects of emotions on football spectators' satisfaction and behavioural intentions", *European Sport Management Quarterly*, Vol. 12 No. 3, pp. 227-242.
- Bitner, M., Booms, B. y Tetreault, M. (1990), "The service encounter: diagnosing favourable and unfavourable incidents", *Journal of Marketing*, Vol. 54 No. 1, pp. 71-84.
- Blythe, J. (2000), *Marketing Communications*, Prentice Hall, Harlow.
- Bodet, G. y Bernache-Assollant, I. (2011), "Consumer loyalty in sport spectatorship services: the relationships with consumer satisfaction and team identification", *Psychology and Marketing*, Vol. 28 No. 8, pp. 781-802.
- Branscombe, N. y Wann, D. (1991), "The positive social and self-concept consequences of sport team identification", *Journal of Sport and Social Issues*, Vol. 15 No. 2, pp. 115-127.
- Burton, R. (1996), "A case study on sports property servicing excellence: National football league properties", *Sport Marketing Quarterly*, Vol. 5 No. 3, pp. 23-30.
- Buttle, F. (2012), *Customer Relationship Management*, 2nd ed., Routledge, New York, NY.
- Byon, K., Cottingham, M. y Carroll, M. (2010), "Marketing murderball: the influence of spectator motivation factors on sport consumption behaviors of wheelchair rugby spectators", *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, Vol. 12 No. 1, pp. 76-94.
- Byon, K., Carroll, M., Cottingham, M., II, Grady, G. y Allen, J. (2011), "Examining differences in the effect of spectator motivation on sport consumption behavior at collegiate wheelchair basketball games", *Journal of Venue & Event Management*, Vol. 3 No. 1, pp. 12-27.

-
- Cardozo, R. (1965), "An experimental study of customer effort, expectation, and satisfaction", *Journal of Marketing Research*, Vol. 2 No. 3, pp. 244-249.
- Carroll, B. y Ahuvia, A. (2006), "Some antecedents and outcomes of Brand love", *Marketing Letters*, Vol. 17 No. 2, pp. 79-89.
- Cashmore, E. (2000), *Sport Culture*, Routledge, London.
- Chandler, J. (1991), "Sport as TV product: a case study of Monday Night Football", in Staudohar, P. D. y Mangan, J.A. (Eds), *The Business of Professional Sports*, University of Illinois Press, Chicago, IL.
- Chandon, P., Wansink, B. y Laurent, G. (2000), "A benefit congruency framework of sales promotion effectiveness", *Journal of Marketing*, Vol. 64 No. 4, pp. 65-81.
- Chaudhuri, A. y Holbrook, M. (2001), "The chain of effects from Brand trust and Brand affect to Brand performance: the role of Brand loyalty", *Journal of Marketing*, Vol. 65 No. 2, pp. 81-93.
- Chen, S., Monroe, K. y Lou, Y. (1998), "The effects of framing price promotion messages on consumers' perceptions and purchase intentions", *Journal of Retailing*, Vol. 74 No. 3, pp. 353-372.
- Cheng, C., Chiu, S., Hu, H. y Chang, Y. (2011), "A study on exploring the relationship between customer satisfaction and loyalty in the fast food industry: with relationship inertia as a mediator", *African Journal of Business Management*, Vol. 5 No. 13, pp. 5118-5126.
- Chiou, J. y Droge, C. (2006), "Service quality, trust, specific asset investment, and expertise: direct and indirect effects in a satisfaction-loyalty framework", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34 No. 4, pp. 613-627.
- Cialdini, R., Borden, R., Thorne, A., Walker, M., Freeman, S. y Sloan, L. (1976), "Basking in reflected glory: three (football) field studies", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 34 No. 3, pp. 366-375.
- Clavio, G. (2008), "Demographics and usage profiles of users of college sport message boards", *International Journal of Sport Communication*, Vol. 1 No. 4, pp. 434-443.
- Cleland, J. (2011), "The media and football supporter: a changing relationship", *Media, Culture and Society*, Vol. 33 No. 2, pp. 299-315.
- Cobb-Walgreen, C., Ruble, C. y Donthu, N. (1995), "Brand equity, Brand preference, and purchase intent", *Journal of Advertising*, Vol. 24 No. 3, pp. 25-40.
- Cousens, L. y Slack, T. (1996), "Emerging patterns of inter-organizational relations: a network perspective of North American professional sports leagues", *European Journal for Sport Management*, Vol. 3 No. 1, pp. 48-69.
- Cronin, J., Brady, M. y Hult, G. (2000), "Assessing the effects of quality, value and customer satisfaction on consumer behavioural intentions in service environments", *Journal of Retailing*, Vol. 76 No. 2, pp. 193-218.
- Crook, R., Ketchen, D., Combs, J. y Todd, S. (2008), "Strategic resources and performance: a Meta-analysis", *Strategic Management Journal*, Vol. 29 No. 11, pp. 1141-1154.
- Dalakas, V. y Melancon, J. (2012), "Fan identification, Schadenfreude toward hated rivals, and the mediating effects of Importance of Winning Index (IWIN)", *Journal of Services Marketing*, Vol. 26 No. 1, pp. 51-59.
- Davies, M. (1992), "Sales promotion as a competitive strategy", *Management Decision*, Vol. 30 No. 7, pp. 14-23.
- Day, G. (1994), "The capabilities of market-driven organizations", *Journal of Marketing*, Vol. 58 No. 4, pp. 37-52.
- Day, G. (2001), "Capabilities for forging customer relationships", Unpublished manuscript, The Wharton School, University of Pennsylvania.
- Day, G. y Wensley, R. (1988), "Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority", *Journal of Marketing*, Vol. 52 No. 2, pp. 1-20.

- Del Bosque, I., San Martín, H. y Collado, J. (2006), "The role of expectations in the consumer satisfaction formation process: empirical evidence in the travel agency sector", *Tourism Management*, Vol. 27 No. 3, pp. 410-419.
- Deloitte (2016), "Top of the table football money league", Sports Business Group, Recuperado de: www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/uk-deloitte-sport-football-money-league-2016.pdf
- Derbaix, C., Decrop, A. y Cabossart, O. (2002), "Colors and scarves: the symbolic consumption of material possessions by soccer fans", *Advances in Consumer Research*, Vol. 29, pp. 511-518.
- Dionísio, P., Leal, C. y Moutinho, L. (2008), "Fandom affiliation and tribal behaviour: a sports marketing application", *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 11 No. 1, pp. 1-39.
- Dobie, K., Grand, J. y Zarick, J. (2005), "Sports Fan Involvement in New Zealand: the case of cricket, football (soccer) and rugby", *Where Sport Marketing Theory Meets Practice: Selected Papers From Second Annual Congress of the Sport Marketing Association*, Sport Marketing Association, pp. 19-25.
- Dutton, J.E., Dukerich, J.M. y Harquail, C.V. (1994), "Organizational images and member identification", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39 No. 2, pp. 239-263.
- East, R., Hammond, K. y Lomax, W. (2008), "Measuring the impact of positive and negative word of mouth on brand purchase probability", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 25 No. 3, pp. 215-224.
- Eastman, S., Newton, G. y Bolls, P. (2003), "How promotional content changes ratings: the impact of appeals, humor, and presentation", *Journal of Applied Communication Research*, Vol. 31 No. 3, pp. 238-259.
- Eisenhardt, K. y Martin, J. (2000), "Dynamic capabilities: what are they?", *Strategic Management Journal*, Vol. 21 Nos 10/11, pp. 1105-1121.
- Fang, E., Palmatier, R. y Grewal, R. (2011), "Effects of customer and innovation asset configuration strategies on firm performance", *Journal of Marketing Research*, Vol. 48 No. 3, pp. 587-602.
- Ferkins, L. y Shilbury, D. (2010), "Developing board strategic capability in sport organisations: the national-regional governing relationship", *Sport Management Review*, Vol. 13 No. 3, pp. 235-254.
- Fink, J. (2013), "Theory development in sport management: my experience and others considerations", *Sport Management Review*, Vol. 16 No. 1, pp. 17-21.
- Fink, J., Trail, G. y Anderson, D. (2002), "An examination of team identification: which motives are most salient to its existence?", *International Sports Journal*, Vol. 6 No. 2, pp. 195-207.
- Fink, J., Trail, G. y Anderson, D. (2002), "Environmental factors associated with spectator attendance and sport consumption behavior: gender and team differences", *Sport Marketing Quarterly*, Vol. 11 No. 1, pp. 8-19.
- Flagestad, A. y Hope, C. (2001), "Strategic success in winter sports destinations: a sustainable value creation perspective", *Tourism Management*, Vol. 22 No. 5, pp. 445-461.
- Funk, D. y James, J. (2001), "The psychological continuum model: a conceptual framework for understanding an individual's psychological connection to sport", *Sport Management Review*, Vol. 4 No. 2, pp. 119-150.
- Gahwiler, P. y Havitz, M. (1998), "Toward a relational understanding of leisure social worlds, involvement, psychological commitment, and behavioral loyalty", *Leisure Sciences*, Vol. 20 No. 1, pp. 1-23.
- Gale, B. (1994), "Customer satisfaction – relative to competitors – is where it is at – strong evidence that superior quality drives the bottom line and shareholder value", *Marketing and Research Today*, Vol. 22 No. 1, pp. 39-53.
- García, E. (2011), "Un acercamiento al deporte and al fútbol como negocio and al funcionamiento, problemática and mejora del fútbol peruano", *Journal of Business*, Vol. 3 No. 2, pp. 79-107.

-
- Gau, L., James, J. y Kim, J. (2009), "Effects of team identification on motives, behavior outcomes, and perceived service quality", *Asian Journal of Management and Humanity Sciences*, Vol. 4 No. 2/3, pp. 76-90.
- Gerrard, B. (2003), "What does the resource-based view "bring to the table" in sport management research?", *European Sport Management Quarterly*, Vol. 3 No. 3, pp. 139-144.
- Giese, J. y Cote, J. (2000), "Defining consumer satisfaction", *Academy of Marketing Science Review*, Vol. 1 No. 1, pp. 1-22.
- Gimeno, J. y Woo, C. (1999), "Multimarket contact, economies of scope, and firm performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 42 No. 3, pp. 239-259.
- Gorman, J. y Calhoun, K. (1994), *The Name of the Game: The Business of Sports*, John Wiley & Sons, New York, NY.
- Grace, D. y O'Cass, A. (2005), "An examination of the antecedents of repatronage intentions across different retail store formats", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 12 No. 4, pp. 227-243.
- Grant, R.M. (1991), "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation", *California Management Review*, Vol. 33 No. 3, pp. 114-135.
- Grauer, M.C. (1989), "The use and misuse of 'Consumer Welfare': once more to the mat on the issue of single entity status for sports leagues under Section 1 of the Sherman Act", *Tulane Law Review*, Vol. 64 No. 1, pp. 1-59.
- Gray, G. y Wert-Gray, S. (2012), "Customer retention in sports organization marketing: examining the impact of team identification and satisfaction with team performance", *International Journal of Consumer Studies*, Vol. 36 No. 3, pp. 275-281.
- Greenwell, T., Lee, J. y Naeger, D. (2007), "Using the critical incident technique to understand critical aspects of the minor league spectator's experience", *Sport Marketing Quarterly*, Vol. 16 No. 4, pp. 190-198.
- Greenwood, B., Kanters, M. y Casper, J. (2006), "Sport fan team identification formation in mid-level professional sport", *European Sport Management Quarterly*, Vol. 6 No. 3, pp. 253-265.
- Grewal, R., Cote, J. y Baumgartner, H. (2004), "Multicollinearity and measurement error in structural equation models: implications for theory testing", *Marketing Science*, Vol. 23 No. 4, pp. 519-529.
- Gwinner, K. y Swanson, S.R. (2003), "A model of fan identification: antecedents and sponsorship outcomes", *Journal of Services Marketing*, Vol. 17 No. 3, pp. 275-294.
- Hall, J., O'Mahony, B. y Veceli, J. (2010), "An empirical model of attendance factors at major sporting events", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 29 No. 2, pp. 328-334.
- Halstead, D., Hartman, D. y Schmidt, S. (1994), "Multisource effects on the satisfaction formation process", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22 No. 2, pp. 114-129.
- Helfat, C.E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M.A., Singh, H., Teece, D.J., y Winter, S.G. (2007), *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, Blackwell, London.
- Hofacre, S. y Burman, T. (1992), "Demographic changes in the US into the twenty-first century: their impact on sport marketing", *Sport Marketing Quarterly*, Vol. 1 No. 1, pp. 31-36.
- Holcomb, R., Holmes, R. y Conelly, B. (2009), "Making the most of what you have: managerial ability as a source of resources value creation", *Strategic Management Journal*, Vol. 30 No. 5, pp. 457-485.
- Holt, D. (1995), "How consumers consume: a typology of consumption practices", *Journal of Consumer Research*, Vol. 22 No. 1, pp. 1-16.
- Horowitz, I. (1978), "Market entrenchment and the sports broadcasting act", *American Behavioral Scientist*, Vol. 21 No. 3, pp. 415-430.
- Howat, G., Murray, D. y Crilley, G. (1999), "The relationships between service problems and perceptions of service quality, satisfaction, and behavioural intentions of Australian public sports and leisure centre customers", *Journal of Park and Recreation Administration*, Vol. 17 No. 2, pp. 42-64.
- Hutchins, B. (2011), "The acceleration of media sport culture", *Information, Communication & Society*, Vol. 14 No. 2, pp. 237-257.

- Irwin, R., Sutton, W. y McCarthy, L. (2008), *Sport Promotion and Sales Management*, Human Kinetics, Champaign, IL.
- Jackson, S., Hitt, M. y DeNisi, A. (2003), *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage: Designing Strategies for Effective Human Resource Management*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- James, J. (2001), "The role of cognitive development and socialization in the initial development of team loyalty", *Leisure Sciences*, Vol. 23 No. 4, pp. 233-262.
- James, J. y Ross, S. (2002), "Comparison of major and minor league baseball", *International Journal of Sport Management*, Vol. 3 No. 3, pp. 180-198.
- James, J. y Ross, S. (2004), "Comparing sport consumer motivations across multiple sports", *Sport Marketing Quarterly*, Vol. 13 No. 1, pp. 17-25.
- Jinga, G. (2015), "Strategic management in sports organizations", *Marathon*, Vol. 7 No. 1, pp. 97-106.
- Johansson, J. y Carlson, K. (2014), *Contemporary Brand Management*, Sage Publications.
- Johnson, M., Gustafsson, A., Andreassen, T., Lervik, L. y Cha, J. (2001), "The evolution and future of national customer satisfaction index models", *Journal of Economic Psychology*, Vol. 22 No. 2, pp. 217-245.
- Jones, M. y Suh, J. (2000), "Transaction-specific satisfaction and overall satisfaction: an empirical analysis", *Journal of Services Marketing*, Vol. 14 No. 2, pp. 147-159.
- Kahle, L., Kambara, K. y Rose, G. (1996), "A functional model of fan attendance motivations for college football", *Sport Marketing Quarterly*, Vol. 5 No. 4, pp. 51-60.
- Keaveney, S. (1995), "Customer switching behavior in services industries: an exploratory study", *Journal of Marketing*, Vol. 59 No. 2, pp. 71-82.
- Keller, K. (1993), "Conceptualizing, measuring, and managing customer-based Brand equity", *Journal of Marketing*, Vol. 57 No. 1, pp. 1-22.
- Kim, M. y James, J. (2016), "The theory of planned behaviour and intention of purchase sport team licensed merchandise", *Sport, Business and Management: An International Journal*, Vol. 6 No. 2, pp. 228-243.
- Kim, S., Andrew, D. y Greenwell, T. (2009), "An analysis of spectator motives and media consumption behavior in an individual combat sport: cultural differences between American and South Korean mixed martial arts fans", *International Journal of Sport Marketing and Sponsorship*, Vol. 10 No. 2, pp. 157-170.
- Kim, Y., Trail, G. y Ko, Y. (2011), "The influence of relationship quality on sport consumption behaviors: an empirical examination of the relationship quality framework", *Journal of Sport Management*, Vol. 25 No. 6, pp. 576-592.
- Koo, G. y Hardin, R. (2008), "Differences in interrelationship between spectators' motives and behavioral intentions based on emotional attachment", *Sport Marketing Quarterly*, Vol. 17 No. 1, pp. 30-43.
- Kotler, P., Fahey, L., Jatursripitak, S., Boyer, F., Orillon, A. y Golding, C. (1987), *La concurrence totale: les leçons du marketing stratégique japonais*, Les Editions d'Organisation.
- Kozlenkova, I., Samaha, S. y Palmatier, R. (2014), "Resource-based theory in marketing", *The Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 42 No. 1, pp. 1-21.
- Kwak, D. y Kang, J. (2009), "Symbolic purchase in sport: the roles of self-image congruence and perceived quality", *Management Decision*, Vol. 47 No. 1, pp. 85-99.
- Kwok, S. y Uncles, M. (2005), "Sales promotion effectiveness: the impact of consumer differences at an ethnic-group level", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 14 No. 3, pp. 170-186.
- Kwon, H. y Armstrong, K. (2002), "Factors influencing impulse buying of sport team licensed merchandise", *Sport Marketing Quarterly*, Vol. 11 No. 3, pp. 151-163.
- Kwon, H. y Armstrong, K. (2006), "Impulse purchase of sport team licensed merchandise: what matters?", *Journal of Sport Management*, Vol. 20 No. 1, pp. 101-119.

- Kwon, H., Kim, H. y Mondello, M. (2008), "Does a manufacturer matter in co-branding? the influence of a manufacturer Brand on sport team licensed apparel", *Sport Marketing Quarterly*, Vol. 17 No. 3, pp. 163-172.
- Kwon, H., Trail, G. y Anderson, D. (2005), "Are multiple points of attachment necessary to predict cognitive, affective, conative, or behavioral loyalty?", *Sport Management Review*, Vol. 8 No. 3, pp. 255-270.
- Kwon, H., Trail, G. y Anderson, D. (2006), "Points of attachment (identification) and licensed merchandise consumption among American college students", *International Journal of Sport Management*, Vol. 7 No. 3, pp. 347-360.
- Kyle, G., Bricker, K., Graefe, A. y Wickham, T. (2004), "An examination of recreationists' relationships with activities and settings", *Leisure Sciences*, Vol. 26 No. 2, pp. 123-142.
- Kyle, G. y Mowen, A. (2005), "An examination of the leisure involvement – agency commitment relationship", *Journal of Leisure Research*, Vol. 37 No. 3, pp. 342-363.
- La República (2012), "Sunat entro a la cancha: solicito a Indecopi intervenir a cinco clubes", available at: <http://larepublica.pe/07-03-2012/sunat-entro-la-cancha-solicito-indecopi-intervenir-cinco-clubes>
- Lado, A. y Wilson, M. (1994), "Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective", *Academy of Management Journal*, Vol. 19 No. 4, pp. 699-727.
- Lauria, J. (2011), "Online marketing and new media usage in the National Football League", Sport Management Undergraduate. Paper 29, Recuperado de: http://fisherpub.sjfc.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1024&context=sport_undergrad
- Laverie, D. y Arnett, D. (2000), "Factors affecting fan attendance: the influence of identity salience and satisfaction", *Journal of Leisure Research*, Vol. 32 No. 2, pp. 225-246.
- Lechner, C.H. y Gudmundsson, S. (2012), "Superior value creation in sports teams: resources and managerial experience", *Management*, Vol. 15 No. 3, pp. 282-312.
- Lee, M., Kim, D., Williams, A. y Pedersen, P. (2016), "Investigating the role of sports commentary: an analysis of media-consumption behavior and programmatic quality and satisfaction", *Journal of Sports Media*, Vol. 11 No. 1, pp. 145-167.
- Leonard, W. II. (1993), *A Sociological Perspective of Sport*, 4th ed., Macmillan Publishing Company, New York, NY.
- Lera-López, F. y Rapún-Gárate, M. (2007), "The demand for sport: sport consumption and participation models", *Journal of Sport Management*, Vol. 21 No. 1, pp. 103-122.
- Levinthal, D. y Myatt, J. (1994), "Co-evolution of capabilities and industry: the evolution of mutual fund processing", *Strategic Management Journal*, Vol. 15 No. S1, pp. 45-62.
- Lewis, M., Brown, K. y Billings, A. (2017), "Social media becomes traditional: sport media consumption and the blending of modern information pathways", *Journal of Global Sport Management*, Vol. 2 No. 2, pp. 1-17.
- Libero.pe (2016), "Alianza Lima: Conmebol colocó a íntimos como el club con más hinchas en Perú", Recuperado de: <http://libero.pe/futbol-peruano/2016-04-26-alianza-lima-conmebol-coloco-intimos-como-el-club-con-mas-hinchas-en-peru>
- Liu, H. y Zahao, X. (2012), "A literature review and critique on customer satisfaction", Recuperado de: www.studydrive.com/essays/a-Literature-Review-And-CritiqueOn-1650433.html
- Liu, I., Cheung, C. y Lee, M. (2010), "Understanding Twitter usage: what drive people continue to tweet", *PACIS 2010 Proceedings: Paper 92*, Recuperado de: <http://aisel.aisnet.org/pacis2010/92>
- Loakimidis, M. (2010), "Online marketing of professional sports clubs: engaging fans on a new playing field", *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, Vol. 11 No. 4, pp. 271-282.
- Longley, N. (2013), *An Absence of Competition: The Sustained Competitive Advantage of the Monopoly Sports Leagues*, Springer, New York, NY.
- McDonald, H. (2010), "The factors influencing churn rates among season ticket holders: an empirical analysis", *Journal of Sport Management*, Vol. 24 No. 6, pp. 676-701.

- McDonald, H., Karg, A. y Vocino, A. (2013), "Measuring season ticket holder satisfaction: rationale, scale development and longitudinal validation", *Sport Management Review*, Vol. 16 No. 1, pp. 41-53.
- McIntyre, N. y Pigram, J. (1992), "Recreation specialization reexamined: the case of vehicle-based campers", *Leisure Sciences*, Vol. 14 No. 1, pp. 3-15.
- Madrigal, R. (1995), "Cognitive and affective determinants of fan satisfaction with sporting event attendance", *Journal of Leisure Research*, Vol. 27 No. 3, pp. 205-227.
- Mahoney, J. y Pandian, R. (1992), "The resource-based view within the conversation of strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol. 13 No. 5, pp. 363-380.
- Mahony, D. y Moorman, A. (1999), "The impact of fan attitudes on intentions to watch professional basketball teams on television", *Sport Management Review*, Vol. 2 No. 1, pp. 43-66.
- Mason, D. (1999), "What is the sports product and who buys it? The marketing of professional sports leagues", *European Journal of Marketing*, Vol. 33 Nos 3/4, pp. 402-418.
- Matsuoka, H., Chelledurai, P. y Harada, M. (2003), "Direct and interaction effects of team identification and satisfaction on intention to attend games", *Sport Marketing Quarterly*, Vol. 12 No. 4, pp. 244-260.
- Miller, J. (1977), "Studying satisfaction, modifying models, eliciting expectations, posing problems and making meaningful measurements", in Hunt, H.K. (Ed.), *Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction*, Marketing Science Institute, Cambridge, MA, pp. 72-91.
- Millward, P. (2006), "We've all got the bug for Euro—aways: what fans say about European Football Club Competition", *International Review for the Sociology of Sport*, Vol. 41 Nos 3/4, pp. 375-393.
- Miragaia, D., Brito, M. y Ferreira, J. (2016), "The role of stakeholders in the efficiency of nonprofits sports clubs", *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 27 No. 1, pp. 113-134.
- Munger, J. y Grewal, D. (2001), "The effects of alternative price promotional methods on consumers' product evaluations and purchase intentions", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 10 No. 3, pp. 185-197.
- Murray, D. y Howat, G. (2002), "The relationships among service quality, value, satisfaction, and future intentions of customers at an Australian Sports and Leisure Center", *Sport Management Review*, Vol. 5 No. 1, pp. 25-43.
- Nassis, P. y Theodorakis, D. (2008), "The role of involvement in fan loyalty in professional sports", *Inquiries in Sport & Physical Education*, Vol. 6 No. 3, pp. 319-328.
- Newsroom (2016), "New Euro 2016 research reveals Generation Z football fans positive about brands that entertain", Copa90 & Fuse Sport + Entertainment, Recuperado de: www.marcomm.news/generation-z-football-fans-positive-about-brands-that-entertain-new-copa90-and-fuse-sport-entertainment-euro2016-research-reveals/
- Noll, R.G. (1982), "Major league sports", in Adams, W. (Ed.), *The Structure of American Industry*, MacMillan, New York, NY, pp. 348-387.
- Oliver, R. (1980), "A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions", *Journal of Marketing Research*, Vol. 17 No. 4, pp. 460-469.
- Oliver, R. (1981), "What is customer satisfaction?", *Wharton Magazine*, Vol. 5 No. 3, pp. 36-41.
- Olshavsky, R.W. y Miller, J.A. (1972), "Consumer expectations, product performance, and perceived product quality", *Journal of Marketing Research*, Vol. 9 No. 1, pp. 19-21.
- O'Reilly, C. y Tushman, M. (2008), "Ambidexterity as a dynamic capability: resolving the innovator's dilemma", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 28, pp. 185-206.
- Ozanian, M., Atre, T., Fink, R., Reingold, J., Kimelman, J., Osterland, A. y Sklar, J. (1995), "Suite deals: why the new stadiums are shaking up the pecking order of sports franchises", *Financial World*, 9 May, pp. 42-56.
- Palmatier, R., Dant, R. y Grewal, D. (2007), "A comparative longitudinal analysis of theoretical perspectives of interorganizational relationship performance", *Journal of Marketing*, Vol. 71 No. 4, pp. 172-194.

- Papadimitriou, D. y Apostolopoulou, A. (2015), "Capturing the meanings of sport licensed products", *Journal of Marketing Communications*, pp. 1-17.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L. (1988), "SERVQUAL: a multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality", *Journal of Retailing*, Vol. 64 No. 1, pp. 12-40.
- Pease, D. y Zhang, J. (1996), "Differentiation of fan psychology with respect to sociodemographic backgrounds of NBA spectators", *Research Quarterly for Exercise and Sport*, Vol. 67 p. A100.
- Pedhazuer, E. y Schmelkin, L. (1991), *Measurement, Design and Analysis*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ.
- Pegoraro, A. (2010), "Look who's talking – athletes on Twitter: a case study", *International Journal of Sport Communication*, Vol. 3 No. 4, pp. 501-514.
- Peteraf, M. (1993), "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view", *Strategic Management Journal*, Vol. 14 No. 3, pp. 179-191.
- Philip, G. y Hazlett, S. (1997), "The measurement of service quality: a new P-C-P attributes model", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 14 No. 3, pp. 260-280.
- Priem, R. y Butler, J. (2001), "Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research?", *Academic of Management Journal*, Vol. 26 No. 1, pp. 22-40.
- Pritchard, M. y Funk, D. (2006), "Symbiosis and substitution in spectator sport", *Journal of Sport Management*, Vol. 20 No. 3, pp. 299-321.
- Protogerou, A., Caloghirou, Y. y Lioukas, S. (2012), "Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 21 No. 3, pp. 615-647.
- PWC (2011), "Changing the game: outlook for the global sports market to 2015", Recuperado de: www.pwc.com/gx/en/hospitality-leisure/pdf/changing-the-game-outlook-for-the-global-sports-market-to-2015.pdf
- Rahimizadeh, M., Sajadi, S., Goodarzi, M. y Ghamati, H. (2012), "A comparison of online marketing and interaction with fans through official website of football clubs in Iran, Asia and Europe", *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, Vol. 3 No. 5, pp. 1065-1071.
- Ratten, V. y Babiak, K. (2010), "The role of social responsibility, philanthropy and entrepreneurship in the sport industry", *Journal of Management & Organization*, Vol. 16 No. 4, pp. 482-487.
- Ratten, V. y Ferreira, J. (2016), *Sport Entrepreneurship and Innovation*, Routledge.
- Richins, M. (1994), "Special possessions and the expression of material values", *Journal of Consumer Research*, Vol. 21 No. 3, pp. 522-533.
- Rindova, V. y Khota, S. (2001), "Continuous 'morphing': competing through dynamic capabilities, form and function", *Academy of Management Journal*, Vol. 44 No. 6, pp. 1263-1280.
- Robinson, M., Trail, G. y Kwon, H. (2004), "Motives and points of attachment of professional golf spectators", *Sport Management Review*, Vol. 7 No. 2, pp. 167-192.
- Rowe, D. (1995), "Coming down the line: media sport and the 'right to pay'", *The ACHPER Healthy Lifestyles Journal*, Vol. 42 No. 3, pp. 18-21.
- Rumelt, R. (1984), "Towards a strategic theory of the firm", in Lamb, R.B (Ed.), *Competitive Strategic Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Rust, R. y Zahorik, A. (1993), "Customer satisfaction, customer retention, and market share", *Journal of Retailing*, Vol. 69 No. 2, pp. 193-215.
- Santini, F., Sampaio, C., Perin, M., Espartel, L. y Ladeira, W. (2015), "Moderating effects of sales promotion types", *Bar - Brazilian Administration Review*, Vol. 12 No. 2, pp. 169-189.
- Santomier, J. (2008), "New media, branding and global sports sponsorship", *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, Vol. 10 No. 1, pp. 9-22.
- Schindler, R.M. (1989), "The excitement of getting a bargain: some hypotheses concerning the origins and effects of smart-shopper feelings", *NA-Advances in Consumer Research*, Vol. 16.

- Serazio, M. (2015), "Selling (digital) millennials: the social construction and technological bias of a consumer generation", *Television & New Media*, Vol. 16 No. 7, pp. 599-615.
- Shapiro, S., Ridinger, L. y Trail, G. (2013), "An analysis of multiple spectator consumption behaviors, identification, and future behavioral intentions within the context of a new college football program", *Journal of Sport Management*, Vol. 27 No. 2, pp. 130-145.
- Shimp, T. (2008), *Advertising Promotion, and Other Aspects of Integrated Marketing Communications*, Cengage Learning.
- Shimp, T. y Craig Andrews, J. (2012), *Advertising Promotion and Other Aspects of Integrated Marketing Communications*, Cengage Learning.
- Sierra, J. y Hyman, M. (2011), "Outlet mall shoppers' intentions to purchase apparel: a dual-process perspective", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 18 No. 4, pp. 341-347.
- Sierra, J., Taute, H. y Heiser, R. (2012), "Explaining NFL fans' purchase intentions for revered and reviled teams: a dual-process perspective", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 19 No. 3, pp. 332-342.
- Simron, D., Gove, S. y Hitt, M. (2008), "Resource management in dyadic competitive rivalry: the effects of resource bundling and deployment", *Academy of Management Journal*, Vol. 51 No. 5, pp. 919-935.
- Slotegraaf, R., Moorman, C. y Inman, J. (2003), "The role of firm resources in returns to market deployment", *Journal of Marketing Research*, Vol. 40 No. 3, pp. 295-309.
- Smart, D. y Wolfe, R. (2000), "Examining sustainable competitive advantage in intercollegiate athletics: a resource-based view", *Journal of Sport Management*, Vol. 14 No. 2, pp. 133-153.
- Smith, P. (1993), *Marketing Communications and Integrated Approach*, 2nd ed., Kogan Page.
- Smith, R. y Vogt, C. (1995), "The effects of integrating advertising and negative word-of-mouth communications on message processing and response", *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 4 No. 2, pp. 133-151.
- Smith, A. y Stewart, B. (2007), "The traveling fan: understanding the mechanisms of sport fan consumption in a sport tourism setting", *Journal of Sport & Tourism*, Vol. 12 Nos No. 3/4, pp. 155-181.
- Spreng, R., Mackenzie, S. y Olshavsky, R. (1996), "A reexamination of the determinants of consumer satisfaction", *Journal of Marketing*, Vol. 60 No. 3, pp. 15-32.
- Stafford, M. y Faber, R. (2015), *Advertising, Promotion, and New Media Editor*, Routledge.
- Statista (2016), "Total revenue generated from sports merchandising worldwide from 2006 to 2015 (in billion US dollars)", Recuperado de: www.statista.com/statistics/269797/worldwide-revenue-from-portsmerchandising/ (accessed 5 October 2016).
- Sudo, Y. (2001), "Self-expression in sport", *Japanese Journal of Sport Education Studies*, Vol. 21 No. 1, pp. 25-36.
- Summers, J., Johnson Morgan, M. y Kanoyangwa, R. (2007), "Teenage motivations for sport-related consumption in Australia", *3rd Annual Sport Marketing Association Conference: Sport Marketing in the New Millennium (SMA 2005), 10-12 November 2005, Tempe, AZ*, Recuperado de: <https://eprints.usq.edu.au/1463/>
- Sutton, W., McDonald, M., Milne, G. y Cimperman, J. (1997), "Creating and fostering fan identification in professional sport", *Sport Marketing Quarterly*, Vol. 6 No. 1, pp. 15-22.
- Svensson, P., Mahoney, T. y Hambrick, M. (2015), "Twitter as a communication tool for nonprofits: a study of sport-for-development organizations", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 44 No. 76, pp. 1086-1106.
- Tachis, S. y Tzetis, G. (2015), "The relationship among fans' involvement, psychological commitment, and loyalty in professional team sports", *International Journal of Sport Management, Recreation, & Tourism*, Vol. 18, pp. 1-25.

- Taylor, R. (1992), *Football and Its Fans: Supporters and Their Relations with the Game*, Leicester University Press, Leicester.
- Teece, D., Pisano, G. y Shuen, A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18 No. 7, pp. 509-533.
- Theodorakis, N., Alexandris, K., Tsigilis, N. y Karvounis, S. (2013), "Predicting spectators' behavioural intentions in professional football: the role of satisfaction and service quality", *Sports Management Review*, Vol. 16 No. 1, pp. 85-96.
- Trail, G., Anderson, D. y Fink, J. (2000), "A theoretical model of sport spectator consumption behavior", *International Journal of Sport Management*, Vol. 14 No. 3, pp. 154-180.
- Trail, G., Anderson, D. y Fink, J. (2005), "Consumer satisfaction and identity theory: a model of sport spectator conative loyalty", *Sport Marketing Quarterly*, Vol. 14 No. 2, pp. 98-111.
- Trail, G., Fink, J. y Anderson, D. (2003), "Sport spectator consumption behavior", *Sport Marketing Quarterly*, Vol. 12 No. 1, pp. 8-17.
- Trail, G. y James, D. (2001), "The motivation scale for sport consumption: assessment of the scale's psychometric properties", *Journal of Sport Behavior*, Vol. 24 No. 1, pp. 108-127.
- Tse, D. y Wilton, P. (1988), "Models of consumer satisfaction formation: an extension", *Journal of Marketing Research*, Vol. 25 No. 2, pp. 204-212.
- Tsiotsou, R. (2010), "Brand loyalty through brand attachment and brand trust: a relational perspective", paper presented at the 6th Thought Leaders International Conference in Brand Management, Lugano.
- Turner, P. y Shilbury, D. (1997), "Sport on television: a study of the Australian football league television rights", *Sport Marketing Quarterly*, Vol. 6 No. 3, pp. 55-62.
- Verdin, P. y Williamson, P. (1994), "Successful strategy: stargazing or self-examination?", *European Management Journal*, Vol. 12 No. 1, pp. 10-19.
- Vorhies, D. y Morgan, N. (2005), "Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage", *Journal of Marketing*, Vol. 69 No. 1, pp. 80-94.
- Wakefield, K. (1995), "The persuasive effects of social influence on sporting event attendance", *Journal of Sport and Social Issues*, Vol. 19 No. 2, pp. 153-172.
- Wakefield, K. y Sloan, H. (1995), "The effects of team loyalty and selected stadium factors on spectator attendance", *Journal of Sport Management*, Vol. 9 No. 2, pp. 153-172.
- Walker, M., Kent, A. y Vincent, J. (2010), "Communicating socially responsible initiatives: an analysis of US professional teams", *Sport Marketing Quarterly*, Vol. 19 No. 4, pp. 187-195.
- Wang, C. y Ahmed, P. (2007), "Dynamic capabilities: a review and research agenda", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 9 No. 1, pp. 31-51.
- Wann, D. (1995), "Preliminary validation of the sport fan motivation scale", *The Journal of Sport and Social Issues*, Vol. 19 No. 4, pp. 377-396.
- Wann, D. (2006), "Examining the potential causal relationship between sport team identification and psychological well-being", *Journal of Sport Behavior*, Vol. 29 No. 1, pp. 79-95.
- Wann, D. y Branscombe, N. (1993), "Sports fans: measuring degree of identification with their team", *International Journal of Sport Psychology*, Vol. 24 No. 1, pp. 1-17.
- Wann, D.L. y Branscombe, N.R. (1995), "Influence of identification with a sports team on objective knowledge and subjective beliefs", *International Journal of Sport Psychology*, Vol. 26 No. 4, pp. 551-567.
- Wann, D., Melnick, M., Russell, G. y Pease, D. (2001), *Sport Fans: The Psychology and Social Impact of Spectators*, Routledge, New York, NY.
- Wann, D., Royalty, J. y Robert, A. (2000), "The self-presentation of sport fans: investigating the importance of team identification and self-esteem", *Journal of Sport Behavior*, Vol. 23 No. 2, pp. 198-206.

- Wann, D. y Waddill, P. (2003), "Predicting sport fan motivation using anatomical sex and gender role orientation", *North American Journal of Psychology*, Vol. 5 No. 3, pp. 485-498.
- Wann, D. y Weaver, S. (2009), "Understanding the relationship between sport team identification and dimensions of social well-being", *North American Journal of Psychology*, Vol. 11 No. 2, pp. 219-230.
- Wann, D. y Dolan, T. (1994), "Attributions of highly identified sports spectators", *Journal of Social Psychology*, Vol. 134 No. 6, pp. 783-792.
- Wann, D., Schrader, M. y Wilson, A. (1999), "Sport fan motivation: questionnaire validation, comparisons by sport, and relationship to athletic motivation", *Journal of Sport Behavior*, Vol. 22 No. 1, pp. 114-139.
- Watson, S. y Barton, A. (1990), *Advertising: Its Role in Modern Marketing*, The Dryden Press.
- Wernerfelt, B. (2014), "On the role of the RBV in marketing", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 42 No. 1, pp. 22-23.
- Whannel, G. (1992), *Fields in Vision: Television Sport and Cultural Transformation*, Routledge, London.
- Wiley, C., Shaw, S. y Havitz, M. (2000), "Men's and women's involvement in sports: an examination of the gendered aspects of leisure involvement", *Leisure Sciences*, Vol. 22 No. 1, pp. 19-31.
- Williams, J. y Chinn, S. (2010), "Meeting relationship-marketing goals through social media: a conceptual model for sport marketers", *International Journal of Sport Communication*, Vol. 3 No. 4, pp. 422-437.
- Wilson, J. (1994), *Playing by the Rules: Sport, Society, and the State*, Wayne State University Press, Detroit, MI.
- Winter, S. (2000), "The satisficing principle in capability learning", *Strategic Management Journal*, Vol. 21 Nos 10/11, pp. 981-996.
- Wolfe, R., Meenaghan, T. y O'Sullivan, P. (1997), "Sport, media and sponsor: the shifting balance of power in the sports network", *Irish Marketing Review*, Vol. 10 No. 2, pp. 53-66.
- Wolfe, R., Weick, K., Usher, J., Terborg, J., Poppo, L., Murrell, A., Dukerich, J., Core, D., Dickson, K. y Jordan, J. (2005), "Sport and organizational studies: exploring synergy", *Journal of Management Inquiry*, Vol. 14 No. 2, pp. 182-210.
- Won, J. y Kitamura, K. (2007), "Comparative analysis of sport consumer motivations between South Korea and Japan", *Sport Marketing Quarterly*, Vol. 16 No. 2, pp. 93-105.
- Wright, P.M., Smart, D.L. y McMahan, G.C. (1995), "Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams", *Academy of Management Journal*, Vol. 38 No. 4, pp. 1052-1074.
- Wu, L. (2010), "Applicability of the resource-based and dynamic-capability views under environmental volatility", *Journal of Business Research*, Vol. 63 No. 1, pp. 27-31.
- Yim, B., Byon, K. y Baker, T. (2014), "Influence of sport fan emotions on sport consumption behavior", North American Society for Sport Management Conference (NASSM 2014), Recuperado de: www.nassm.org/files/conf_abstracts/2014-255.pdf
- Yoo, B., Donthu, N. y Lee, S. (2000), "An examination of selected marketing mix elements and Brand equity", *Academy of Marketing Science Journal*, Vol. 28 No. 2, pp. 195-211.
- Zaidi, M. y Othman, S. (2014), "The concept of dynamic capability for managing technology and change", *Strategic Management Quarterly*, Vol. 2 No. 2, pp. 93-108.
- Zeithaml, V., Berry, L. y Parasuraman, A. (1993), "The nature and determinants of customer expectations of service", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 21 No. 1, pp. 1-12.

- Zetou, E., Kouli, O., Psarras, A., Tzetzis, G. y Michalopoulou, M. (2013), "The role of involvement in the loyalty of sport fans in professional volleyball", *International Journal of Sport Management, Recreation & Tourism*, Vol. 12, pp. 1-16.
- Zhang, J. y Smith, D. (1997), "Impact of broadcasting on the attendance of professional basketball games", *Sport Marketing Quarterly*, Vol. 6 No. 1, pp. 23-32.
- Zhao, L., Lu, Y., Zhang, L. y Chau, P. (2012), "Assessing the effects of service quality and justice on customer satisfaction and the continuance intention of mobile value-added services: an empirical test of a multidimensional model", *Decision Support Systems*, Vol. 52 No. 3, pp. 645-656.
- Zollo, M. y Winter, S. (2002), "Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities", *Organization Science*, Vol. 13 No. 3, pp. 339-351.

Autor para correspondencia

Julio Quispe puede ser contactado al: jquispe@esan.edu.pe